

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE COBRANZA EN LA
GESTION DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA
MEJORA DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA
FERTILIZACION TECNICA SA.**

PARA OPTAR EL TITULO DE CONTADOR PÚBLICO

INTREGRANTES:

BARRIENTOS GONZALES VICTOR YSAHEL

DAVALOS LOPEZ KEOMARA HILDA

GONZALES MARCHINARES NURIA SARITA

LINEA DE INVESTIGACION: NORMAS ETICAS
CONTABLES EN EMPRESAS
PUBLICAS Y PRIVADAS.

LIMA, 2018

**IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE COBRANZA EN LA
GESTION DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA
MEJORA DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA
FERTILIZACION TECNICA SA.**

Presentando en la Facultad de Ciencias Empresariales –
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas, para optar el
Título de Contador Público, en la Universidad Peruana de las
Américas.

APROBADO POR:

MG MUÑOZ CHACABANA, JORGE LUIS

Presidente

MG. CASTILLO PEBES, ROBERTO

Secretario

MG. AGUIRRE GARCIA, RODRIGO

Vocal

FECHA: 01/09/2017

DEDICATORIAS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y de culminar mi carrera con éxito con este proyecto de investigación. A mi querida abuela, María López, que aunque ya no esté a mi lado estoy segura que desde allá arriba está muy orgulloso de mí por eso te dedico esta tesis con todo mi corazón, A mi abuelo Nicanor Vásquez por apoyarme incondicionalmente, A mis padres, Hilda López y Godfre Dávalos, por brindarme la oportunidad de tener una carrera profesional y creer en mí. A mis hermanos, por su apoyo y cariño brindado en todo momento. A mis buenos amigos que supieron darme un buen consejo para perseverar en conseguir mis objetivos.

Dávalos López, Keomara Hilda

El presente trabajo de investigación producto de la dedicación de varios años de estudio es dedicada especialmente a Dios que me guía siempre en conseguir mis objetivos, a mis padres Laura machinares, Julio Gonzales y hermanos que siempre estuvieron presentes en cada momento importante de mi vida, a mis amigos que por su apoyo comprensión y motivación ayudaron que este logro se haya cumplido.

Gonzales Marchinares, Nuria Sarita

A toda mi familia que siempre me está apoyando día a día en formar un futuro mejor, a todas las demás personas que me rodean, que siempre están con energías positivas para mi vida personal y profesional.

Barrientos Gonzales, Víctor Ysahel

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater, Universidad Peruana de las Américas, por haberme acogido desde el inicio de la carrera en el mundo del saber. A todas las autoridades, por permitirme mejorar el nivel académico como profesional y a los señores catedráticos, por sus enseñanzas y orientaciones, en este difícil camino hacia el éxito.

A los gerentes de las áreas de administración, finanzas y contabilidad de la empresa Fertilización Técnica S.A, por haberme permitido realizar la investigación en su perímetro empresarial.

RESUMEN

La tesis titulada : IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE COBRANZA EN LA GESTION DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA MEJORA DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA FERTILIZACION TECNICA SA. Realiza una evaluación de las cuentas por cobrar, ya que tienen retraso en los cobros de facturas y eso les trae como consecuencia a una baja liquidez a futuro. Así mismo hace énfasis en la necesidad de contar con una buena gestión y políticas de cobranza y También de implementar indicadores mensuales como ratio de liquidez y de gestión.

Estos indicadores fueron empleados y comparados para mostrar la liquidez y el periodo de cobranza. Es decir que nos permita saber si la empresa cuenta con liquidez y cuantos días demora en cobrar.

En el primer capítulo se describe como la empresa opera con respecto a sus ventas y cobros, demostrando que es necesario contar con una política de cobranza. Se plantea el problema, se establece el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo de investigación. El segundo capítulo se refiere al marco teórico y a la importancia de los procedimientos para poder implementar una buena política de cobranza y así la empresa pueda tener una buena gestión frente a los clientes. En el tercer capítulo se exponen las alternativas de solución. Por último se presentan las conclusiones a las que nos llevó dicho estudio y se enuncian las recomendaciones para una mejora a futuro.

Palabras Claves: Cuentas por cobrar, liquidez, políticas de cobranza.

ABSTRACT

Thesis entitled: IMPLEMENTATION OF COLLECTION POLICIES IN THE MANAGEMENT OF ACCOUNTS FOR THE IMPROVEMENT OF LIQUIDITY OF THE COMPANY FERTILIZACIÓN TECNICA SA. Make an assessment of accounts receivable. Likewise, the need to have good management and collection policies has been emphasized.

These indicators were used and compared to show the liquidity and the collection period. That is to say that we allow ourselves to know if the company has liquidity and days delay in collecting.

The first chapter describes how the company operates with respect to its sales and collections, demonstrating that it is necessary to have a collection policy. The problem is posed, the general objective and the objectives of this research work are established. The second chapter refers to the theoretical framework and the importance of the procedures to be able to implement a good collection policy and a company that can have a good management in front of the clients. In the third chapter the solution alternatives are exposed. Finally, we present the conclusions.

Key words: Accounts receivable, liquidity, collection policies.

Tabla de contenidos

	<u>Pág.</u>
Caratula.....	i
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen (palabras clave).....	v
Abstract (keywords).....	vi
Tabla de Contenidos.....	vii
Introducción.....	viii
1. Problema de la Investigación.....	1
1.1 Descripción de la realidad Problemática.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1 Problema general.....	2
1.2.2 Problema Especifico.....	2
1.3 Casuística.....	3
2. Marco Teórico.....	29
2.1 Antecedentes.....	29
2.1.1 Nacionales.....	29
2.1.2 Internacionales.....	31
2.2 Bases Teóricas.....	32
3. Alternativas de Solución.....	59
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apéndice	

1. Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la realidad Problemática

La empresa fertilización técnica S.A identificada con ruc 20421278769 está ubicado en AV NICOLAS ARRIOLA 314 OF D 101, LA VICTORIA, LIMA, LIMA se dedica al rubro de importadora y comercializadora de fertilizantes, consecuentemente a través del tiempo ha tenido una serie de problemas principalmente como en el retraso del pago de facturas , ya que los vendedores no se hacen responsable de su cancelación porque no tienen los suficientes conocimientos para seguir con ese proceso , ellos lo que hacen es tratar de llegar a su meta de venta y no le toman importancia a los pagos , la morosidad de los clientes se está tomando como algo más frecuente en la empresa ya que ,no se está analizando un proceso de pago adecuado y eso nos trae como consecuencias a futuro la baja liquidez en la empresa, pues no tienen una política de cobranza y mucho menos no tienen ni idea de cómo hacer una gestión adecuada por eso, es necesario que la empresa tenga una modalidad de pago .

La empresa hace que los vendedores se hagan responsables de los pagos en vista que no tenemos un personal que pueda ir a exigir la cancelación (clientes morosos) considerando que hay momentos en los que son necesarios tener más presión sobre el cliente para obtener el pago ya que, el vendedor probablemente tenga una amistad o por miedo a que nos cambie por la competencia, considerando también que en algunas ocasiones tengamos una solución beneficiosa ya sea con la confirmación de fecha de pago , pero en otras circunstancias no se cuenta con alguna respuesta lo que produce obtener una cobranza larga y tediosa.

Por otro lado, los clientes se demoran en cancelar por la falta del comprobante de pago (factura, letra, nota de débito, entre otros) porque no les llega a tiempo el documento y eso tiene por consecuencia retrasos en nuestras obligaciones financieras.

1.1 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

- ✓ Como implementar políticas de cobranza en la gestión de cuentas por cobrar para la mejora de la liquidez de la empresa Fertilización técnica S.A

1.2.2 Problema específica

1.2.2.1 Que consecuencias trae no tener una política de cobranza en la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Fertilización técnica S.A

1.2.2.2 Como influye la baja liquidez en la empresa Fertilización Técnica S.A

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- ✓ Implementar políticas de cobranza en la gestión de cuentas por cobrar para la mejora de la liquidez de la empresa Fertilización Técnica S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Conocer el proceso de la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Fertilización técnica S.A
- ✓ Analizar la problemática de la baja de liquidez en la empresa Fertilización Técnica S.A

1.4 Casuística

Fertilización Técnica S.A. (FERTITEC) identificada con ruc 20421278769 y domiciliada en av. Nicolás Arriola 314 of d 101, la victoria, es una empresa importadora - comercializadora de fertilizantes especiales (nutrición), nace oficialmente el 20 de noviembre de 1998, con la participación accionarial de: Actualmente la distribución accionaria es Tradecorp y Javier Sánchez.

Inicialmente, en 1998, empieza a operar con un agente comercial y enfocado básicamente al mercado del sur chico y se trabajó con la corporación de fundos de Inagro Sur S.A. y de Agroindustrias Backus. Hacia el año 2001, se empieza a fortalecer el área comercial de jardinería, hidroponía y hortalizas, para lo cual se crea una plaza comercial para ver la parte de Lima Metropolitana.

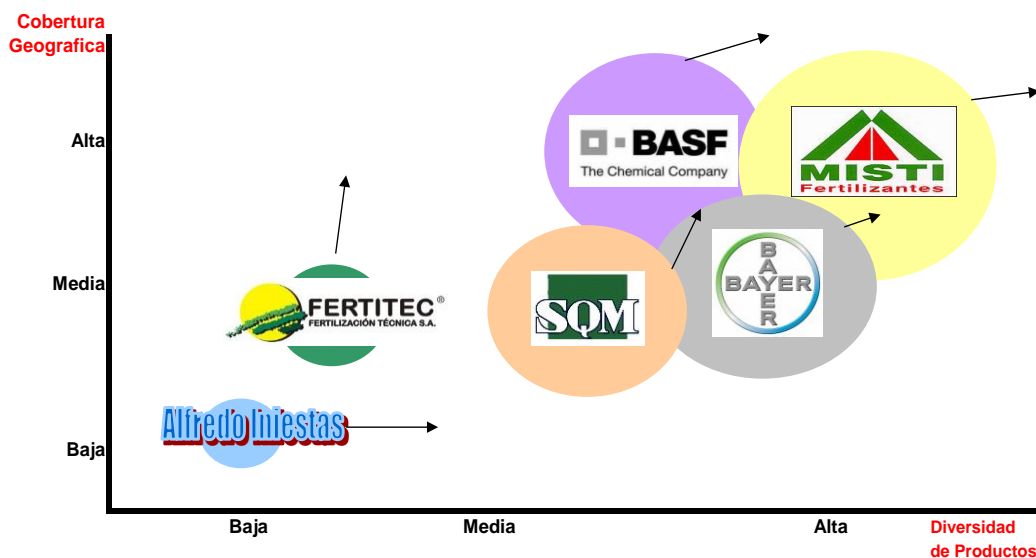
Hacia el año 2002, se crea la plaza de Gerente comercial de la zona norte con sede en Trujillo, la misma que se desactiva el año siguiente debido a que el agente comercial renunció intempestivamente. Actualmente, la empresa opera en la Zona Norte Grande (Lambayeque, Piura, Cajamarca, Amazonas) con sede en Chiclayo, en la Zona Norte Medio (La Libertad, Ancash, Chimbote) con sede en Trujillo, en la Zona Norte Chico (Lima, Huaraz, Barranca) con sede en Barranca, en la Zona Sur Chico (Cañete, Ica) con sede en Ica, Zona Sur Grande (Arequipa, Moquegua, Tacna) con sede en Arequipa.

FERTITEC importa productos desde España y comercializa en Perú, a su vez brinda asesorías que son servicios complementarios de la empresa.

‘Fertitec lleva 19 años en el mercado de fertilizantes al lado de empresas productoras e importadoras como se muestra en Gráfico N°1:

GRAFICO N°1

Posición en el mercado



Visión:

“Ser una empresa líder en el área de nutrición vegetal y fertirrigación.”

Misión:

“Contribuir al agricultor en la mejora de la producción y productividad de sus cultivos en el área de nutrición vegetal, riego y fertilización.”

1.4.1 Foda

Fortalezas

- Armonía societaria entre el proveedor-socio-Tradecorp son quienes exportan los Fertilizantes desde España y distribuidor-socio-Fertitec encargados de la distribución en el Perú).
- Buen clima laboral y trabajo en equipo basado en objetivos. Se suelen organizar reuniones –almuerzos en días festivos y premiar a quienes llegan a la meta con viajes.
- Personal calificado, especializado y experimentado en nutrición vegetal. Todos los comerciales son ingenieros agrónomos capacitados para resolver cualquier duda del cliente.
- Productos de alta calidad (efectividad y eficiencia). Hay productos que son tratados en Lima (acondicionamiento de calidad) lo que permite mantener el nivel adecuado de sus propiedades y pueda estar listo al momento de la venta.
- Servicio post-venta de alto valor agregado al incluir otros servicios complementarios como; por ejemplo, monitoreo nutricional comerciales, monitoreo de riego, planes de fertilización, etc.
- Reconocimiento del mercado hacia la marca FERTITEC como especialistas en nutrición vegetal. Reconocimiento ganado no sólo por nuestros clientes o distribuidores sino también con la presencia en eventos y ferias como la de SIUVA NORTE, Tecnoagro entre otros.
- Misión y visión ampliamente difundida en los usuarios de interés. Entre comerciales y personal de la empresa.

Amenazas

- Diferencia de tipo de cambio. Es una amenaza puesto el por pagar al proveedor más importante (productos fertilizantes) se realiza en euros. Por otro lado las cobranzas en Lima son en dólares y soles.

- Cotización internacional del petróleo. Los pedidos se realizan por vía marítima, salvo en caso excepcional por avión, cuando se presenta algún pedido inesperado.
- Presencia de fenómenos climáticos (fenómeno del Niño). Estos afectan a los agricultores-clientes, parando así la producción.
- Trabajo en investigación y desarrollo de las empresas transnacionales como Misti, BASF, Bayer, entre otros.
- Ingreso de productos genéricos.
- Tendencia social hacia los productos orgánicos (en algunos países europeos).
- Ingreso de nuevos competidores implica un mayor poder de negociación de los clientes.

Oportunidades

- Crecimiento de la economía peruana y del sector agro exportador (incremento de áreas de cultivo y cultivos de agro exportación) impulsado por la apertura económica del país a mercados que valoran la calidad de los productos agrícolas; como por ejemplo la incorporación del mercado de medio oriente y asiático a los ya existentes (mercado europeo y americano).
- Incentivos laborales y tributarios por parte del gobierno para fomentar la agro exportación.
- Gobierno mantiene rumbo del país bajo una misma política de gobierno por más de tres gobiernos consecutivos.

Debilidades

- Dificultad para predecir la demanda, dado que en sector agro exportador no aplica necesariamente el registro histórico.
- Precios de los productos altos que absorben en varios casos altos costos por la logística internacional (desde almacén del proveedor hasta almacén de la empresa), deteriorando la competitividad de la empresa.

- Dificultad para mantener nivel de atención de pedidos dentro del estándar prometido en el período denominado “campaña”, es decir donde se concentra más de la mitad de la facturación del año.
- No contar con certificaciones internacionales a nivel procesos, seguridad laboral y responsabilidad social que reflejen la buena imagen y eficiencia de la empresa.

1.4.2 Gestión de las cuentas por cobrar

1.4.2.1 Ambiente de Control

En fertilización técnica S.A, las operaciones de crédito se realizan en base al proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva.

Hoy en día debido al crecimiento comercial que se ha experimentado a través de los últimos años, así como la ampliación de servicios ofrecidos ha condicionado a la empresa a conceder mayor crédito a sus clientes, sin embargo no todas están tomando las precauciones más elementales para evitar los impagados y los retrasos en el cobro, la organización se ha expandiendo comercialmente y por la falta de políticas y procedimientos que no se encuentran claramente definidas dentro del contexto del crecimiento empresarial, trajo como consecuencia problemas de recupero de la cartera de crédito, debido a la carencia clara de lineamientos de acciones requeridas que deben realizar todos los integrantes del área comprometida, a fin de conocer el funcionamiento de las operaciones, esto trajo como consecuencia el incremento de la morosidad y por ende lleva a la empresa a caer en problemas de insolvencia por la falta de liquidez.

1.4.2.2 Evaluación de los riesgos

Para toda empresa analizar las actividades de cobranza resulta en la mayoría de los casos, una de las premisas más difíciles de llevar a cabo, cuando se desea determinar cuáles serían las pautas necesarias para determinar la responsabilidad en caso de incumplimiento de un crédito. En casos cuando esta afecta negativamente a la liquidez por causa de la incobrabilidad, esto puede tener su

origen en los métodos de evaluación que se realizaron para la gestión de dicho crédito, sumados a ello las deficiencias de control que hubiesen dado origen a ello.

Por consiguiente, en fertilización técnica S.A no se visualizó un análisis y evaluación de riesgos asociados a los créditos otorgados en caso de incobrabilidad, por lo que genera un proceso débil en los controles al no considerar aspectos críticos que podrían distorsionar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.4.2.3 Actividades de control

La empresa al no contar con políticas de ventas claramente definidas, los controles se hacen en base a las políticas elaboradas en un principio, las cuales al encontrarse desactualizadas no se detallan las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las actividades a las cuales están asignados el personal que está directamente involucrado con el ciclo operacional de cartera y todas las diligencias concerniente al otorgamiento de crédito y cobranza.

1.4.3 Otorgamiento del crédito

Para el otorgamiento de los créditos el gerente general y el gerente de operaciones son los responsables de asignarlo, asimismo en ellos recae la responsabilidad de captar nuevos clientes. Estos cargos al ser de confianza son destinados a familiares directos del dueño, en algunos casos dichas personas no cuentan con la capacidad necesaria para el puesto que ocupan, por consecuente, de ahí derivan algunos problemas con lo relacionado al otorgamiento del crédito, políticas y procedimientos y la supervisión de los mismos, ya que en desde inicios se ha establecido de esta manera, por consiguiente, no existe algún lineamiento por escrito que pueda establecer los criterios sobre los cuales se maneja la gestión de los créditos, siendo ellos los únicos responsables de impartir a quienes se le otorga un crédito y en qué condiciones.

En algunos casos, hacen caso omiso a ciertos lineamientos derivados de la gerencia, esto se realizaba de forma continua, al no contar con un análisis de los créditos otorgados, no se revisaba la documentación adjunta que debiera contener todos los documentos solicitados por el área. Por una parte la gerencia mantenía vínculos de amistad con algunos clientes, los que le facilitaban el acceso al crédito, o la ampliación de la misma, así como también el caso de los vendedores que por cumplir metas establecidas de ventas, hacían caso omiso a ciertos lineamientos derivados de la gerencia, esto se realizaba de forma continua, al no contar con un análisis de los créditos otorgados, no se revisaba la documentación adjunta que debiera contener todos los documentos solicitados por el área.

1.4.3.1 Pasos para la asignación del crédito

A continuación, se detallara los procedimientos relacionados al otorgamiento de créditos, para ello se identifica a dos clases de clientes:

El cual se el representante de Ventas deberá enviar la solicitud de Crédito Comercial, debidamente completada y firmada por el Cliente, adjuntando la siguiente documentación:

CUADRO N°1

1.4.3.1 Pasos para la asignación del crédito por cliente

Cliente Nuevo	Cliente Antiguos
<ul style="list-style-type: none"> - Declaración Jurada de Rentas (PDT Sunat) de los últimos dos años. - Fotocopia de la constitución de la empresa (Si es sociedad anónima no es obligatorio). - Fotocopia de poderes de la representante. - DNI del Representante Legal que va a firmar los documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Declaración Jurada de Rentas (PDT Sunat) de los últimos periodos. - DNI del Representante Legal que va a firmar los documentos actualizados.

Uno de los criterios establecidos por la gerencia al momento del otorgamiento del crédito, era el tamaño de las hectáreas que poseía el cliente, esto es, a mayores tierras de cultivo mayor era el crédito que podía solicitar, tomando como lógica que el retorno de ese crédito estaba supeditado a la producción que el cliente podría realizar derivados del tamaño de su propiedades.

Al aprobarse el crédito este se informa al área de facturación (despachos) y al área comercial, quienes otorgan facturas y/o letras, esta condición varía de acuerdo al cliente, en ciertos casos la empresa desea trabajar con letras y esto nos puede ayudar hacer más exigentes en los cobros ya que al ser llevada al banco y el cliente no cancele la deuda, la letra se protestara y se enviará a la cámara de comercio verificándose como cliente moroso.

En cierta medida debido a la informalidad de los procesos son los clientes quienes eligen a libertad el documento que sustenta la venta, esto ha venido ocurriendo desde el inicio de operaciones de la empresa, sin que los dueños tengan conocimiento de los hechos suscitados.

1.4.4 Evaluación de la cartera actual

Por consiguiente en las ventas al crédito existe una inquietud para el cobro, por lo que las empresas deben de tener como prioridad la capacidad de llevar una venta al crédito hasta la finalidad de su cancelación.

La empresa fertilización técnica S.A mantiene un 93% de sus ventas al crédito esto los somete a un crecimiento en el mercado asimismo genera una ampliación en su cartera de clientes cumpliendo con sus objetivos, no obstante teniendo la dificultad de no contar con políticas de cobranza , trayendo como consecuencia la morosidad y también la falta de liquidez.

CUADRO N°2

Ventas mensuales 2016

VENTAS MENSUALES DE LA EMPRESA		
Mes	Total Ventas	%
Enero	1,814,886.12	10%
Febrero	1,185,325.90	7%
Marzo	1,620,974.59	9%
Abril	746,860.26	4%
Mayo	1,262,933.05	7%
Junio	1,666,434.74	9%
Julio	1,298,601.74	7%
Agosto	2,140,213.52	12%
Septiembre	1,742,676.73	10%
Octubre	1,267,698.74	7%
Noviembre	1,207,624.62	7%
Diciembre	1,741,418.94	10%
Total	S/. 17,695,648.95	100%

Como podemos visualizar en el cuadro N°2 las ventas mensuales que realiza la empresa Fertilización Técnica S.A en el año 2016 refleja un mayor porcentaje en los meses de enero 10%, agosto 12%, septiembre 10%, y diciembre 10% estos

establecen los objetivos de la empresa, como consecuencia de una eficaz y eficiente realización de sus ventas estableciendo estrategias que lograron captar a nuevos clientes con condiciones de créditos favorables incorporando su cartera de crédito.

En el siguiente cuadro se observa los porcentajes de las ventas anuales del año 2016 verificando la proporción que existe entre la cantidad total de ventas con relación a las ventas efectuadas al crédito.

CUADRO N°3

Ventas Anuales de la empresa

VENTAS ANUALES DE LA EMPRESA		
	Total Ventas	%
Contado	1,238,695.43	7%
Credito	16,456,953.52	93%
Total	S/. 17,695,648.95	100%

Como se aprecia en el cuadro N°3 las ventas que realiza la empresa al crédito son de un 93% relacionadas a las ventas del año 2016 ya que mayormente los clientes prefieren trabajar al crédito y así amoldarse a sus necesidades , quedando solo un 7% como ventas realizadas al contado. Por lo tanto el resultado que nos muestra la empresa Fertilización Técnica S.A debe de ejecutar una buena política de cobranza evitando problemas de carácter moroso que atente con la liquidez de la empresa.

A continuación se mostrara una evaluación en tres aspectos:

- ✓ Clientes nuevos
- ✓ Clientes antiguos
- ✓ Clientes sancionados

I. CLIENTES NUEVOS

CUADRO N°4**Requisitos crédito clientes nuevos**

CLIENTES NUEVOS			
	SI	NO	TOTAL
Verificacion direccion Fiscal según RUC	60%	40%	100%
Verificacion del Historial crediticio	35%	65%	100%
Limite de Credito equivalente a S/15,000	70%	30%	100%
Limite de Cancelacion 30 días	40%	60%	100%

Como se observa en el cuadro N°4 con relación a los clientes nuevos, se verifica que en el primero, segundo y tercer punto se observa un incumplimiento respecto a los clientes nuevos ya que no se les está exigiendo los requisitos correctos por falta de seriedad ya que muchas veces se otorga créditos por amistad y por querer llegar a su meta de ventas

II. CLIENTES ANTIGUOS

CUADRO N°5**Requisitos crédito clientes Antiguos**

CLIENTES ANTIGUOS			
	SI	NO	TOTAL
Verificación del cumplimiento de obligaciones pasada	70%	30%	100%
Análisis de sus EEFF	15%	85%	100%
Análisis de la capacidad de pago	75%	25%	100%
Control mensual de sus pagos dentro de los 30 días	35%	65%	100%
Análisis de su forma de pago (Cta Cte-cheque)	90%	10%	100%

Como se puede observar en el cuadro N°5 con relación a los clientes antiguos vemos que no se toman en cuenta a los EEFF ya que tienen un porcentaje muy bajo porque no llevan una adecuada gestión de crédito y asimismo no hay control mensual que se debería de tener a los clientes ya que pagan fuera de fecha, eso

genera que los clientes se endeuden volviéndose así morosos y estaría perjudicando a la empresa.

III. CLIENTES SANCIONADOS

CUADRO N°6

Requisitos crédito clientes Sancionados

CLIENTES SANCIONADOS			
	SI	NO	TOTAL
Atraso en los pagos por mas de 60 dias	30%	70%	100%
Solicitud de una nueva linea de credito	30%	70%	100%
Atraso repetitivo en sus pagos	44%	56%	100%

Como vemos en el cuadro N°6 respecto a los clientes morosos se observa un excesivo de retrasos conforme a los pagos representada por un 70% y 56%, de esta manera la empresa se ve perjudicada ya que los cobros de dichas ventas se pueden volver incobrables por no tener un control necesario y obligatorio.

CUADRO N°7

Incumplimiento de las ventas con el nivel de morosidad

INCUPLIMIENTO DE LAS VENTAS CON EL NIVEL DE MOROSIDAD					
CLIENTES					
NUEVOS		ANTIGUOS		SANCIONADOS	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
75%	25%	45%	55%	20%	80%
100%		100%		100%	

Como resultado de este análisis se mostrara el nivel de la falta de políticas de cobranza de ventas al crédito con grado de morosidad:

- ❖ La empresa Fertilización Técnica S.A no cuenta con procesos ni lineamientos que sustenten sus cobros.


- ❖ No tienen técnicas eficientes que ayuden a disminuir el riesgo del índice de morosidad
- ❖ Carecen de un diagrama de flujos en donde se estipule cuáles son los requisitos y pasos necesarios para el otorgamiento de crédito.
- ❖ No hay un seguimiento de las cobranzas por parte de gerencia

1.4.5 Cobranza

El personal que se encuentra en el área de cobranza, realiza las coordinaciones con el área de tesorería para verificar que deudas aún están pendientes de cobro, en el siguiente se muestra una relación de documentos cuya fecha de pago excedió el límite permitido por el crédito otorgado, el cual se detalla a continuación:

CUADRO N°8

Documentos por cobrar por vencimiento mes de febrero 2016

 FERTITEC 001 FERTILIZACION TECNICA S.A. DatCorp Cuentas por Cobrar										
DOCUMENTOS POR COBRAR POR VENCIMIENTO										
vence	F.Pago	ruc	cliente	zona	doc	serie	numero	emision	mon	mon nac
30/10/2015	09/05/2016	20526408811	AGROEXPORTADORA MARFRUT S.A.C.	001	FC	007	0014633	02/06/2015	01	449.15
03/02/2016	03/02/2016	20531390866	INVERSIONES SANTA TERESITA E.I.R.L.	001	LC	000	0005447	02/11/2015	01	16,200.00
05/02/2016	05/02/2016	20407774664	IVERAGRONE S.A.C.	002	LC	000	0005506	26/11/2015	01	1,652.98
06/02/2016	06/02/2016	20487777081	AGROINDUSTRIAS AURORA S.A.C.	001	LC	000	0005444	28/10/2015	01	10,190.38
06/02/2016	09/02/2016	20487777081	AGROINDUSTRIAS AURORA S.A.C.	001	LC	000	0005445	28/10/2015	01	10,565.00
10/02/2016	11/05/2016	20556827398	AGROINDUSTRIAS ODIN S.A.C.	001	FC	007	0016913	26/01/2016	01	4,345.70
10/02/2016	11/02/2016	20554556192	AGROVISION PERU S.A.C.	001	LC	000	05351R1	29/12/2015	01	5,254.35
12/02/2016	14/02/2016	20530184596	ECOSAC AGRICOLA S.A.C.	001	LC	000	0005248	31/08/2015	01	11,679.72
12/02/2016	09/02/2016	20407774664	IVERAGRONE S.A.C.	002	LC	000	0005541	14/12/2015	01	1,044.16
18/02/2016	15/02/2016	20530184596	ECOSAC AGRICOLA S.A.C.	001	LC	000	0005204	04/08/2015	01	3,500.00
19/02/2016	17/02/2016	20482496556	AGROFRUTALES DEL NORTE S.A.C.	001	FC	007	0016970	03/02/2016	01	4,276.58
23/02/2016	14/05/2016	20325117835	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	003	FC	007	0016770	04/01/2016	01	88.74
25/02/2016	14/05/2016	20377039310	INVERNADEROS HIDROPONICOS DEL	002	FC	007	0016977	04/02/2016	01	1,425.00
27/02/2016	23/05/2016	20103272964	EMPRESA AGRICOLA SAN JUAN SA	001	LC	000	0005387	07/10/2015	01	25,820.00
29/02/2016	27/02/2016	20481050848	AGRICOLA SANTA MARCELA EIRL	008	ND	001	0001333	02/12/2015	01	191.08

En el cuadro N°9 podemos ver cinco empresas morosas donde se visualiza con un monto mayor la empresa AGRO SANTA VERONICA este cliente tuvo mucha demora en cancelar sus letras, inclusive tuvo letras que se habían protestado, pero quiso seguir comprando, el vendedor por llegar a su meta de ventas no le puso obstáculos al cliente y lo único que le solicitaron era cancelar dichas letras o una parte de ellas para proceder con su pedido. Pagaba correctamente a la fecha sus facturas pero solo al inicio, A medida que se le seguía despachando, su deuda aumentaba y era la misma deuda ya que cancelaba algunas y pedía más. Por consiguiente se le declaro como cliente moroso al igual que a las empresas arriba mencionadas.

También podemos decir, que el control de la cartera de clientes no se encuentra debidamente supervisada por el personal responsable, esto repercute en gran medida en la liquidez de la empresa y por consiguiente si la empresa se vería obligada a endeudarse para pagar sus obligaciones con terceros.

No obstante, este componente al no tener claramente establecidos y formalizados las actividades en que se desarrollan los procedimientos de cobranza, sumándose la ausencia de un comité de créditos que se encargue de identificar, evaluar y valorar los riesgos de cada uno de los procesos y elaborar un mapa de riesgos que contribuya a fácil administración de los mismos, trae como resultado que la gerencia no tenga conciencia de la necesidad de invertir en las medidas de control o financiamiento de los riesgos, o en el entrenamiento y sensibilización del personal, por consiguiente, los riesgos que se hubiesen dado lugar como resultado de esta carencia se lleguen a materializar afectando de esta manera los objetivos que se hayan trazado en los planes estratégicos de la empresa.

1.4.6 Estado de situación financiera

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

FERTITEC S.A.									
Estado de Situacion Financiera									
Al 31 DE DICIEMBRE									
(expresado en soles)									
ACTIVO	2015	%	2016	%	PASIVO	2015	%	2016	%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	678,267	6.89	923,192	8.67	Cuenta por Pagar Comerciales	115,856	2.71	90,787	2.46
Cuentas por Cobrar Comerciales	6,208,929	63.10	5,592,050	52.50	Otras Cuenta por Pagar Relacionas	2,818,667	65.94	2,750,774	74.56
Cuentas por Cobrar al Personal , directores y gerentes	5,060	0.05	100	0.00	Tributos, Contraprestaciones y Aporte al Sis	433,452	10.14	153,332	4.16
Cuentas por Cobrar Diversas	9,077	0.09	222,553	2.09	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	906,724	21.21	694,222	18.82
Existencias	2,531,328	25.73	2,948,987	27.68					
Gastos contratados por anticipados	314,873	3.20	629,139	5.91					
Tributos, Contraprestaciones y Aporte al Sistema	92,129.00	0.94	336,400.61	3.16					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9,839,662	100.00	10,652,421	100.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	4,274,699	100.00	3,689,115	100.00

Fuente fertitec

Como podemos apreciar la partida más significativa del activo corriente son las cuentas por cobrar para ambos años. Para el año 2015 representa un **63.10%** del total activo corriente y para el año 2016 **52.50%** esto quiere decir que no están rotando nuestras cuentas por cobrar a pesar de que ha habido una disminución de **10.61%** pero aun así representa más del **50%** y eso no es favorable para la empresa porque la partida de cuentas por cobrar no se está haciendo líquida es por ello que tenemos que tener una buena gestión y política de cobranza.

En nuestro pasivo corriente nuestra partida más significativa son las cuentas por pagar relacionadas para ambos años con un 65.94% para el 2015 y 74.56% para el 2016, habiendo una aumento de 8.63% esta deuda viene de años anteriores con respecto a proveedores del exterior.

Es por ello que aplicaremos algunos ratios para poder tener un mejor análisis financiero y económico

1.4.6.1 Corrección

Estado de situación financiera

FS.A. Estado de Situación Financiera Al 31 DICIEMBRE 2016 (en nuevos soles)					
ACTIVO	2016	%	PASIVO	2016	%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,719,217	34.91	Cuenta por Pagar Comerciales	90,787	2.46
Cuentas por Cobrar Comerciales	2,796,025	26.25	Otras Cuenta por Pagar Relacionas	2,750,774	74.56
Cuentas por Cobrar al Personal , directore	100	0.00	Tributos, Contraprestaciones y Aporte al :	153,332	4.16
Cuentas por Cobrar Diversas	222,553	2.09	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	694,222	18.82
Mercaderías	2,948,987	27.68	TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,689,115	100.00
Gastos contratados por anticipados	629,139	5.91			
Tributos, Contraprestaciones y Aporte al Sistema	336,400.61	3.16	Cuentas por Pagar Financieras	3,273,954	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10,652,421	100.00	TOTAL PASIVO	6,963,069	
			PATRIMONIO		
			Capital	6,770,000	79.65
			Reserva Legal	98,172	1.15
			Resultados Acumulados	24,060	0.28
			Resultado del Ejercicio	1,607,771	18.91
Inmuebles Maquianria y Equipo (Neto)	4,810,651	100.00	TOTAL PATRIMONIO	8,500,003	100.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4,810,651	100.00			
TOTAL ACTIVO	15,463,072		TOTAL PASIVO Y PATRIMON	15,463,072	

1.4.7 Ratios de liquidez:

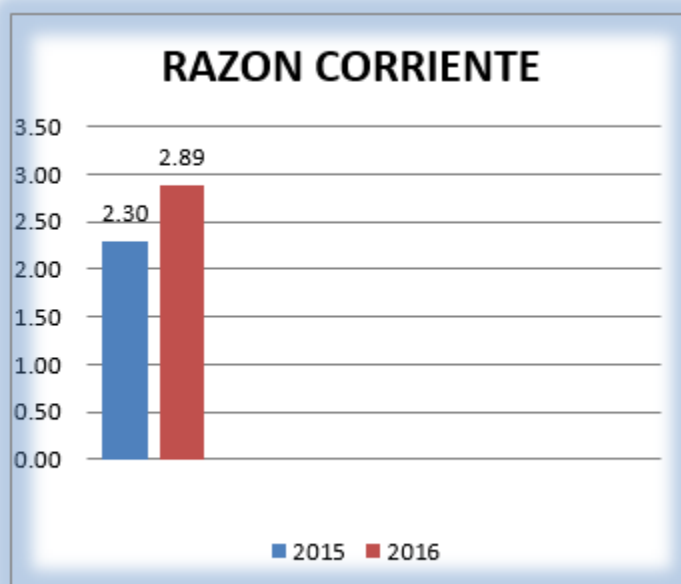
1.4.7.1 Razón Corriente:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	INDICADOR
2015	9,839,662	4,274,699	2.30
2016	10,652,421	3,689,115	2.89

GRAFICO N°1

Razón corriente



Mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, esto quiere decir que por cada S/.1.00 de deuda puede cubrir sus obligaciones con S/.2.30 para el año 2015 y con S/.2.89 para el año 2016.

Este ratio nos mostró un indicador mayor a 1 que para la empresa es un indicador positivo, pero debemos ser más exacto y para ello aplicaremos el ratio de prueba acida.

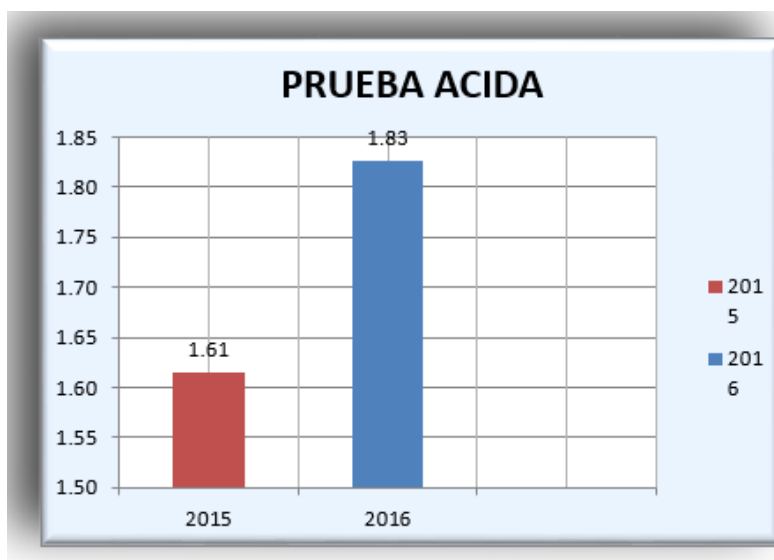
1.4.7.2 Razón Ácida:

$$\text{Razón Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias} - \text{Gastos cont. por Antic.} - \text{Trib. y Contrap.}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

AÑO	ACT.CTE. - EXIST. - GTOS. - TRIB.	PASIVO CORRIENTE	INDICADOR
2015	6,901,333	/ 4,274,699 =	1.61
2016	6,737,894	/ 3,689,115 =	1.83

GRAFICO N°2

Prueba ácida



También mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones al corto plazo, pero este ratio es más exigible, ya que solo se consideran las partidas más solventes del activo corriente y aun así quitándole las existencias, los gastos contratados por anticipado y los tributos a favor nos arroja un indicador mayor a 1 para ambos años, esto quiere decir que la empresa si puede cubrir sus obligaciones con sus partidas más líquidas.

1.4.7.3 Razón Defensiva:

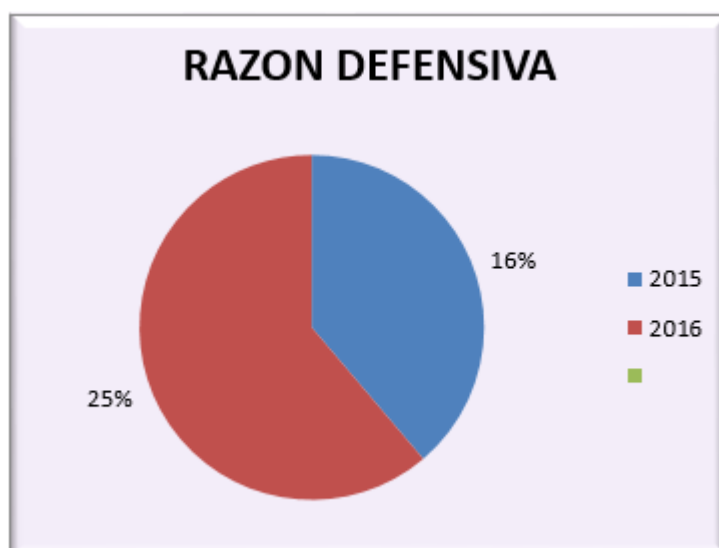
$$\text{Razón Defensiva} = \frac{\text{Efectivo y equivalente de Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

AÑO	EFFECTIVO	ASIVO CORRIENTE	INDICADOR
2015		4,274,699 =	16%
2016		3,689,115 =	25%

GRAFICO N°3

Ra

zón defensiva



Este ratio nos indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones al corto plazo recurriendo exclusivamente a su efectivo y equivalente de efectivo, mientras más alto nos arroje el porcentaje es más favorable para la empresa en esta ocasión nuestro indicador nos da un 16% para el año 2015 y 25% para el 2016, habiendo un aumento entre el 2015 y 2016 de 9%, lo cual es favorable para la empresa, pero aun así es un porcentaje muy bajo. Si nuestras cuentas por cobrar la hiciéramos rotar y hacer líquido, nuestro indicador defensivo sería mucho mejor.

1.4.7.4 Capital de Trabajo:

Capital de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente

AÑO	ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE		INDICADOR
2015	9,839,662	-	4,274,699	=	5,564,963
2016	10,652,421	-	3,689,115	=	6,963,306

GRAFICO N°4

Capital de trabajo



Este ratio nos indica cuanto dispone la empresa después de haber cumplido sus obligaciones al corto plazo en nuestro caso nos indica que contamos con capacidad económica para responder con nuestras obligaciones con terceros.

1.4.8 Ratios de gestión:

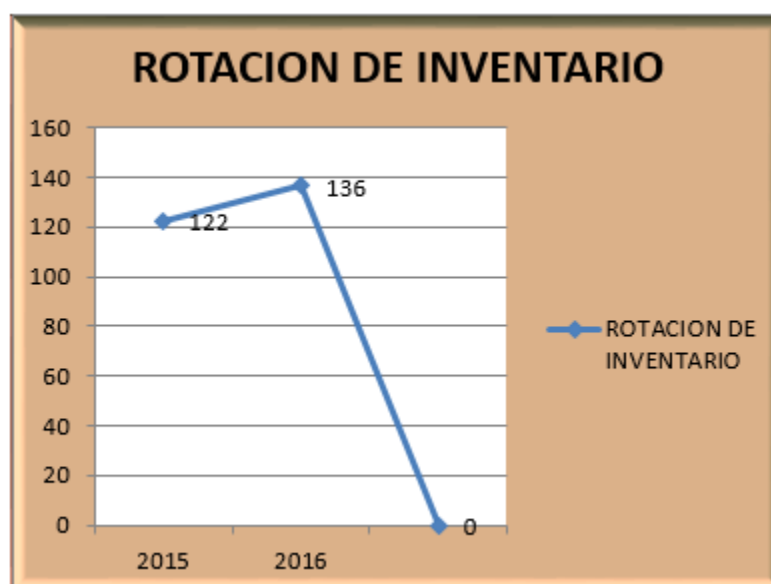
1.4.8.1 Rotación de inventario:

$$\text{Rotacion de Inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Existencias}}$$

AÑO	COSTO DE VENTAS	EXISTENCIAS	INDICADOR	DIAS
2015	7,463,011 /	2,531,328 =	2.95	122
2016	7,780,087 /	2,948,987 =	2.64	136

GRAFICO N°5

Rotación de inventario



Este ratio nos indica cuando se demora en convertirse en efectivo o en cuentas por cobrar las existencias, como bien dice su nombre la rotación del inventario, y para el año 2015 nos arroja un indicador de 2.95 que equivalen a 122 días y para el año 2016 nos arroja un indicador de 2.64 que equivalen a 136 días, lo cual indica que ha habido un aumento en los días de rotación de 14 días, lo cual no es favorable para la empresa, ya sea porque no nos estamos abasteciendo de mercaderías o quizás las ventas han disminuido y las compras también y para ello debemos mejorar nuestra gestión de existencias, y nuestra área de logística.

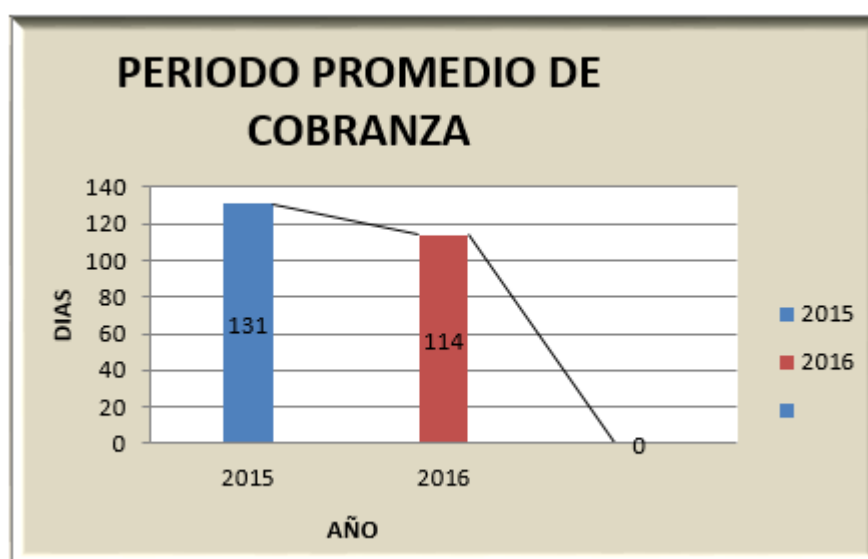
1.4.8.2 Periodo Promedio de Cobranza:

$$\text{Periodo Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar Comerciales}}{\text{Ventas netas / 360 dias}}$$

AÑO	CUENTAS POR COBRAR COMERC.	VENTAS ENTAS / 360	INDICADOR
2015	6,208,929	/ 47,404 =	131
2016	5,592,050	/ 49,155 =	114

GRAFICO N°6

Periodo promedio de cobranza



Este ratio nos indica los días que demora la empresa en hacer líquido nuestras cuentas por cobrar, es decir, cuantos días demora en cobrar, y para el año 2015 nos arroja un indicador de 131 días y para el 2016 el indicador es de 114 días, es decir 4 meses y eso no es favorable para la empresa ya que nuestras ventas son como máximo a 90 días, es decir está por encima del crédito que nosotros otorgamos y esto no debemos de pasar por alto porque se necesita con urgencia políticas y mejor gestión de cobranza es por ello que nuestra partida de cuentas por cobrar está muy inflada y ahí estamos perdiendo mucha liquidez.

CUADRO N°10

1.4.9 Ratios financieros

RATIOS FINANCIEROS		
LIQUIDEZ	2015	2016
RAZON CORRIENTE	2.30	2.89
PRUEBA ACIDA	1.61	1.83
RAZON DEFENSIVA	16%	25%
CAPITAL DE TRABAJO	5,564,963	6,963,306
GESTION	2015	2016
ROTACION DE INVENTARIO	122	136
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	131	114

Como podemos observar en el cuadro comparativo de ratios financieros entre el año 2015 y 2016 en el ratio de liquidez ha habido un aumento para el año 2016 lo cual es favorable para la empresa en cuestión de liquidez, pero eso tampoco quiere decir que la empresa este bien al 100%, ya que si bien es cierto los indicadores de liquidez para el año 2016 han aumentado pero eso es a raíz de que nuestra partida de cuentas por cobrar está muy inflada, como podemos observar en nuestro estado de situación financiera, la parte más significativa es nuestras **CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES** con más del **50%** en representación a nuestro total activo corriente.

Es por ello que hemos aplicado los ratios de gestión más importantes para nuestro rubro y tema de investigación. Como podemos apreciar en los ratios de gestión entre el año 2015 y 2016 no ha habido mucha variación, pero estos indicadores están muy elevados y más aun con respecto a nuestro **PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA** el cual vemos que nuestras cuentas por cobrar se están haciendo liquido en más de **100 días** y esto se debe a una mala gestión de cobranzas y también porque no hay políticas de cobranza, es por ello que nos estamos enfocando a dar una mejora con respecto a la gestión de cobranza y políticas de cobranza.

1.5.0 ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

FERTITEC S.A. Estado de Resultado Integral AL 31 DE DICIEMBRE (expresado en soles)				
	2015	%	2016	%
Ventas	17,065,607	100.00	17,695,649	100.00
(-) Costo de Ventas	(7,463,011)	-43.73	(7,780,087)	-43.97
Utilidad Bruta	9,602,596	56.27	9,915,562	56.03
Gastos de Ventas	(3,781,841)	-22.16	(4,314,076)	-24.38
Gastos de Administración y Almacén	(2,082,651)	-12.20	(2,420,647)	-13.68
Utilidad (Pérdida) Operativa	3,738,104	21.90	3,180,839	17.98
Ingresos Financieros (Anexo 16)	2,318,988	13.59	3,412,304	19.28
Gastos Financieros (Anexo 15)	(2,397,085)	-14.05	(3,773,639)	-21.33
Ingresos Diversos (Anexo 16)	286,706	1.68	471,800	2.67
Cargas Excepcionales (Anexo 15)	0		0	
Utilidad(Pérdida)Antes de participacion	3,946,713	23.13	3,291,304	18.60

Fuente fertitec

Como podemos apreciar en el Estado de Resultados los porcentajes para ambos años no varían mucho nuestras ventas han seguido un promedio de 17 millones, con respecto a nuestros costos de ventas sigue en un promedio de 43% para ambos años.

Referente a nuestros gastos administrativos y ventas, la empresa recurre más en gastos de venta para ambos años Con respecto a nuestra utilidad antes de impuestos y participaciones, seguimos en un promedio de 3 millones lo cual es favorable para la empresa, pero podría ser mucho mejor si nuestras cuentas pendientes por cobrar rotaran más rápido para poder contar con dicha liquidez y así poder invertir y generar más ingresos.

1.5.0.1 Corrección

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

FERTITEC S.A.		
Estado de Resultado Integral		
AL 31 DE DICIEMBRE		
(expresado en soles)		
	2016	%
Ventas	17,695,649	100.00
(-) Costo de Ventas	(7,780,087)	-43.97
Utilidad Bruta	9,915,562	56.03
Gastos de Ventas	(4,314,076)	-24.38
Gastos de Administración y Almacén	(2,420,647)	-13.68
Utilidad (Pérdida) Operativa	3,180,839	17.98
Ingresos Financieros	3,412,304	19.28
Gastos Financieros	(3,773,639)	-21.33
Ingresos Diversos	471,800	2.67
Cargas Excepcionales	0	
Utilidad(Pérdida)Antes de participaciones e Impuestos	3,291,304	18.60
Participacion de Utilidades a los trabajadores	-187,268	
Utilidades Antes de Impuestos	3,104,036	
Distribucion de Dividendos Accionistas	-500,000	
Impuestos a la Renta 28%	-996,265	
Utilidad Despues de Impuestos y distribucion	1,607,771	9%

2. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Tesis Nacionales

- ❖ “Hugo Nicanor Pérez Pinedo (2015) Evaluación del proceso de créditos y su impacto en la liquidez de la empresa, para optar al título profesional de Contador Público, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto”.

En esta investigación se planteó el siguiente “objetivo general: Evaluar la incidencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa Hierros San Félix, CA, periodo 2011”.

“Llegando a las conclusiones siguientes:

- No se llevan manuales de procedimientos, lo cual obstaculiza el buen desempeño de las funciones de los departamentos crédito y cobranza.
- Hay casos en que las cuentas por cobrar se vencen porque las facturas no son cobradas a tiempo.
- Por la demora de la cancelación de la factura la empresa no tiene medidas de presión para los clientes morosos.
- Existen límites de crédito con cifras de comunicación entre los departamentos de venta y cobranza.
- Se pudo observar que existe una falta de comunicación entre los departamentos de venta y cobranza.
- La empresa no maneja provisiones para cuentas incobrables”. (p 22)

“En esta investigación se planteó el siguiente objetivo general: Elaborar una propuesta de gestión de crédito y cobranza que permita disminuir la morosidad en la empresa Estación de Servicios Dávila E.I.R.L de la ciudad de Moyobamba en el Periodo 2012”.

Llegando a las conclusiones siguientes:

- La empresa Estación de Servicio Dávila E.I.R.L. no ha definido por escrito normas, lineamientos, disposiciones o documentos internos, con las cuales se desarrollen los procesos de crédito y cobranza, además que el software que

utilizaban se encuentra desactualizado, por lo que las actividades realizadas de crédito y cobranza lo registran en un cuaderno de notas, estos motivos hacen que no se logre los resultados esperados, demostrándose en el alto índice de morosidad, en tal sentido se desprende que no existe una gestión de crédito y cobranza acorde a las necesidades de la organización.

- ESTACION DE SERVICIOS DÁVILA E.I.R.L., “tiene como política no escrita que el área administrativa realice el cobro de las deudas a los clientes. Esta política si bien la utilizan muchas empresas en el medio, se convierte en un alto riesgo para manejar de manera eficiente la cobranza, cuando dicha política no está acompañada de una buena gestión”.
- “Con relación al diagnóstico de la situación de crédito y cobranza se corroboró que no existe procedimientos definidos para realizarlos, ni se tienen establecidas las líneas que orienten a una buena gestión de dichos procesos, no se utilizan Herramientas adecuadas para la evaluación de solicitudes de crédito, no existe una administración definida de la cobranza, lo que conlleva a la entrega de créditos con riesgo de incobrabilidad, por ende la demora y poca recuperación de las cuentas por cobrar”.
- “Comprobamos la existencia de riesgos operativos que afectan los procesos de crédito y cobranza, siendo estos la causa de ineficiencia operativa y de la falta de Liquidez en la empresa”.
- “Se conoció que la empresa Estación de Servicio Dávila E.I.R.L., cuenta con un 45% de morosidad del total de créditos otorgados en el año 2012, el cual ha aumentado con respecto al año anterior, demostrándose que es necesario realizar cambios drásticos para el beneficio de la organización”.
- “Por los motivos antes expuestos, el análisis realizado y viendo las necesidades de mejorar la situación económica de la empresa, se dispone a elaborar una propuesta de gestión de crédito y cobranza para la empresa Estación de Servicio Dávila E.I.R.L. ubicada en la ciudad de Moyobamba, con el propósito de establecer directrices para los procedimientos de crédito y cobranza, así como para el manejo de todas las actividades”. (Sic:p,23)

2.1.2 Tesis Internacionales

- ❖ Lucero Revelo Sandra (2013) “Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa Profemac de la ciudad de Tulcán, Ecuador, para la Obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Universidad Regional Autónoma de los Andes”.

2.1.2.1 Cuentas Por Cobrar

“Las cuentas por cobrar son el derecho que tiene la empresa de exigir a los clientes, el pago de su adeudo derivado de las ventas a crédito, para poder comprender”:

“El origen principal de los ingresos de la empresa privada dedicada a la compra-venta de mercadería son sus ventas que proporcionan liquidez inmediata en la transacción de venta, pero a su vez para animar compras más frecuentes y de mayor volumen ofrecen a sus clientes créditos, esta flexibilidad en los métodos de compra benefician a la organización en sus ingresos, y a los clientes al realizar compras sin tener el efectivo inmediato”.

2.1.2.2 Importancia de las Cuentas Por Cobrar

“La explicación más acertada sobre la importancia de las cuentas por cobrar es: en las empresas las cuentas por cobrar representan un rubro muy alto siendo las primeras o segundas cuentas más grandes en el balance, la cuenta representa a todos los créditos comerciales pendientes de pago, por ello es muy necesario realizar un seguimiento a estas cuentas”. (p, 13)

- ❖ Noriega Castro Jamie Verónica (2011) “administración de cuentas por cobrar un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala, para maestría en administración financiera, Universidad de San Carlos de Guatemala”.

2.1.2.3 Morosidad

“Después de transcurrido el período de crédito establecido, la cuenta no cobrada se considera morosa y la empresa incurre en costos adicionales por gastos de notificaciones, pago de intereses y otras medidas. Los costos de morosidad entonces

son gastos asociados con la parte de las ventas que permanecen sin cobrarse después del período de crédito”. (p, 8)

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 La Gestión de cobranza

2.2.1.1 La cobranza

“La cobranza es la función complementaria de la operación crediticia. Es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito, a fin de que el cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa.

Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de la empresa, estableciendo de esta forma procedimientos y planes estratégicos”. (Castillo Valverde, William: p, 95)

2.2.1.2 Importancia

“Las cuentas por cobrar son resultados de un medio importante de colocación de los productos en el mercado, como son las ventas al crédito. Por lo tanto, la disponibilidad de liquidez para el capital de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza”.

“Para cumplir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiero, debemos darle mayor rotación a nuestro capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan presentar nuestros clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. Por eso, el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa”.

2.2.1.3 Procedimientos para formular las políticas de cobranza

“Designar la responsabilidad de la función de la cobranza

Debemos comenzar siempre definiendo quien o quienes se harán responsables de la función de cobranzas. En la mayoría de empresas, la persona que toma la

decisión de autorizar un crédito es también la responsable de la realización de la cobranza”.

GRAFICO N°7

GRAFICO DE COBRANZA

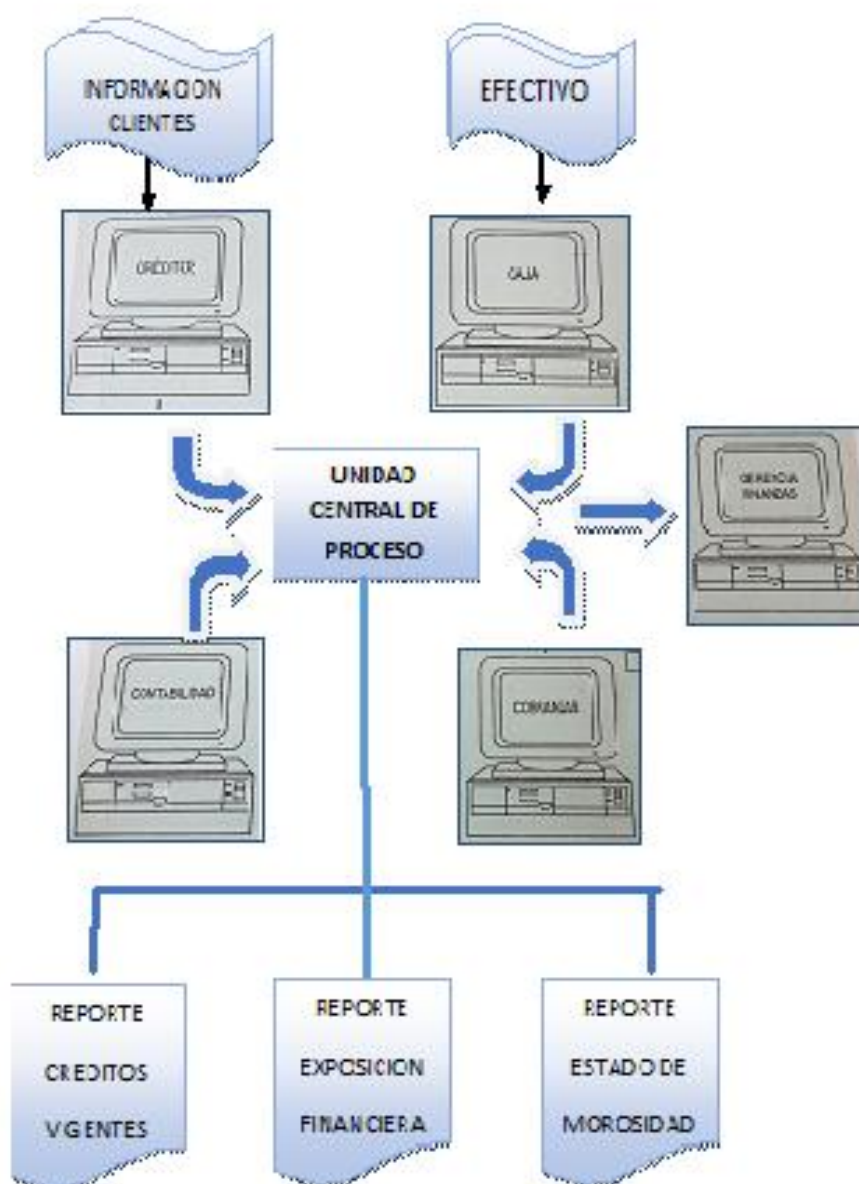
<p>I</p> <p>ETAPAS DE PREVENCIÓN</p>	 <p>INFORMA SOBRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • DATOS DEL CREDITO • MONTO A PAGAR • FECHA DE VENCIMIENTO
<p>II</p> <p>ETAPA RECORDATORIO</p>	 <p>INFORMA SOBRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • AMORTIZACIONES • SALDO DEL CREDITO • ESTADO DE MOROSIDAD
<p>III</p> <p>ETAPA PERSECUCION</p>	 <ul style="list-style-type: none"> • AMISTAD • SIMPATIA • DISCULPAS • FLEXIBILIDAD • FIRMEZA
<p>IV</p> <p>ETAPA DRASTICA O JUEGO RUDO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TRANSFERENCIA DE SALARIO • EMBARGO DE SUELDO • AGENCIA DE COBRANZAS • ABOGADO • EMBARGO

(Sic: p, 115)

SISTEMA COMPUTARIZADO PARA LA GESTION DE CREDITOS Y COBRANZAS

GRAFICO N°8

SISTEMA PARA MEDIANA O GRANDE EMPRESA



2.2.1.4 Reporte de cobranza

Objetivo

Los reportes son necesarios para que los gestores de cobranza trabajen eficientemente, además de brindarle información para tomar una estrategia. “Esto permite generar la información necesaria para diseñar y administrar el flujo de trabajo de su estrategia de cobranzas”. (Pacheco Contreras, Johnny: p, 59)

2.2.1.6 Análisis de cobranza

Objetivo

El análisis de cartera consiste en estudiar el comportamiento de las cuentas por cobrar al cierre del mes y los históricos del cierre de la cartera deudora

“Por ello, se realizará primero un enriquecimiento de información para luego segmentar la cartera según las reglas de ordenamiento que surjan de dicho análisis. Con el resultado obtenido, se categorizarán las deudas con la finalidad de establecer una estrategia de gestión diferenciada según sea el caso”.

Teniendo la “información, se podrán categorizar las deudas en grupos según la probabilidad de cobro de las mismas y permitirá definir las acciones a seguir en cada caso y enfocar la gestión de cobranzas más acertadamente en los casos con mayor probabilidad de cobro”. (Sic: p, 205)

2.2.2 Provisión para cuentas de cobranza dudosa

“Contenido; agrupa las cuentas divisionarias que acumulan las provisiones para cubrir, en caso, las pérdidas provenientes de acreencias incobrables

Nomenclatura de las divisionarias”.

CODIGO	NOMBRE	RUBROS	
		MONETARIO	NO MONETARIO
192	clientes	x	x
196	cuentas por cobrar diversas	x	x

Comentarios

“Cuando una cuenta de cobranza dudosa se haya recuperado, total o parcialmente, se ajustará la provisión correspondiente, en el importe de la cobranza realizada, con abono a la divisionaria 684- cuentas de cobranza dudosa, si la provisión se hubiera efectuado con cargo al resultado del ejercicio en curso, o 765- devolución de provisiones de ejercicios anteriores, en el caso que la provisión se hubiera efectuado con carga a los resultados de ejercicios anteriormente”.

“Esta cuenta deberá mostrarse en balance general como deducción de los saldos de las cuentas a que se refieren.

Dinámica de la cuenta 19

Es debitada por; la reversión de las provisiones que resulten excesivas o indebidas con el abono a la divisionaria 684 cuentas de cobranza dudosa o 765 devoluciones de provisiones de ejercicios anteriores.

El castigo de las cuentas que devienen incobrable, con abono a sus correspondientes cuentas.

Es acreditada por; la provisión correspondiente al ejercicio, con cargo a la divisionaria 684 cuentas de cobranza dudosa”. (Giraldo Jara Demetrio: p, 54)

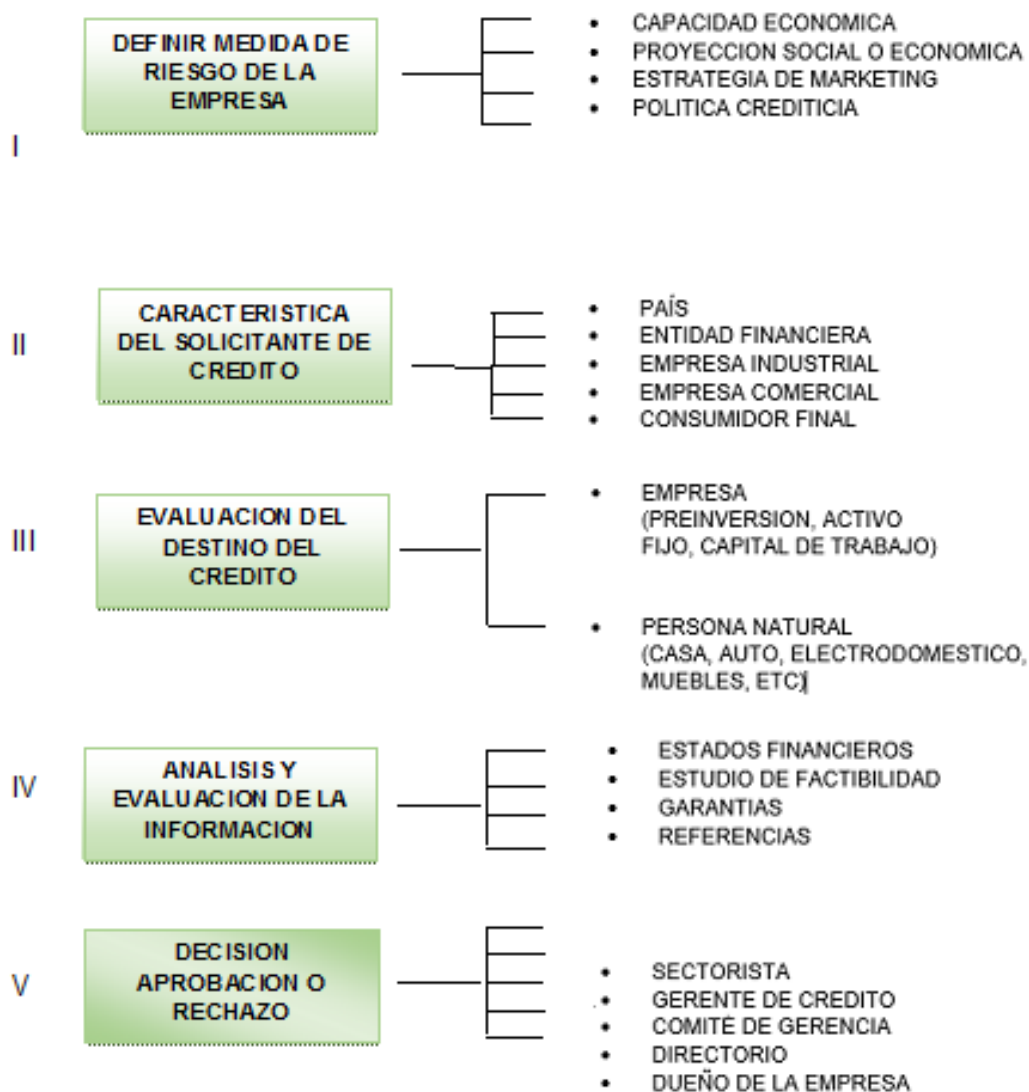
2.2.3 El crédito

“Es el sistema de negociación mediante el cual una empresa o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación inmediata de un bien o servicio (acreedor)

El crédito flexibiliza los términos de una transacción, facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta por parte del comerciante, como la necesidad de compra por parte del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que presenta”.

GRAFICO N°9

EVALUACION DE CREDITO



2.2.4 La política de créditos

2.2.4.1 Definición

“Las políticas pueden definirse como aquellas normas directrices o cursos generales de acción que aplican diariamente en la situación recurrente para alcanzar determinadas metas u objetivos”.

“En las empresas de negocios existen políticas en todas las áreas y en los diferentes niveles. Algunas son aplicables a las actividades de la empresa como un todo, otras, se recobren a las divisiones más importantes o a un solo departamento”.

“Las políticas de crédito se aplican en esta área con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos por la gerencia. Ellas proveen el marco o guía para las decisiones consistentes que garanticen el logro de los objetivos. Son la amplia y solida base a partir de la cual se impulsan las acciones y decisiones.

Los objetivos previamente identificados responden a la pregunta: ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos o metas?”.

2.2.4.2 Diseño de una política de créditos

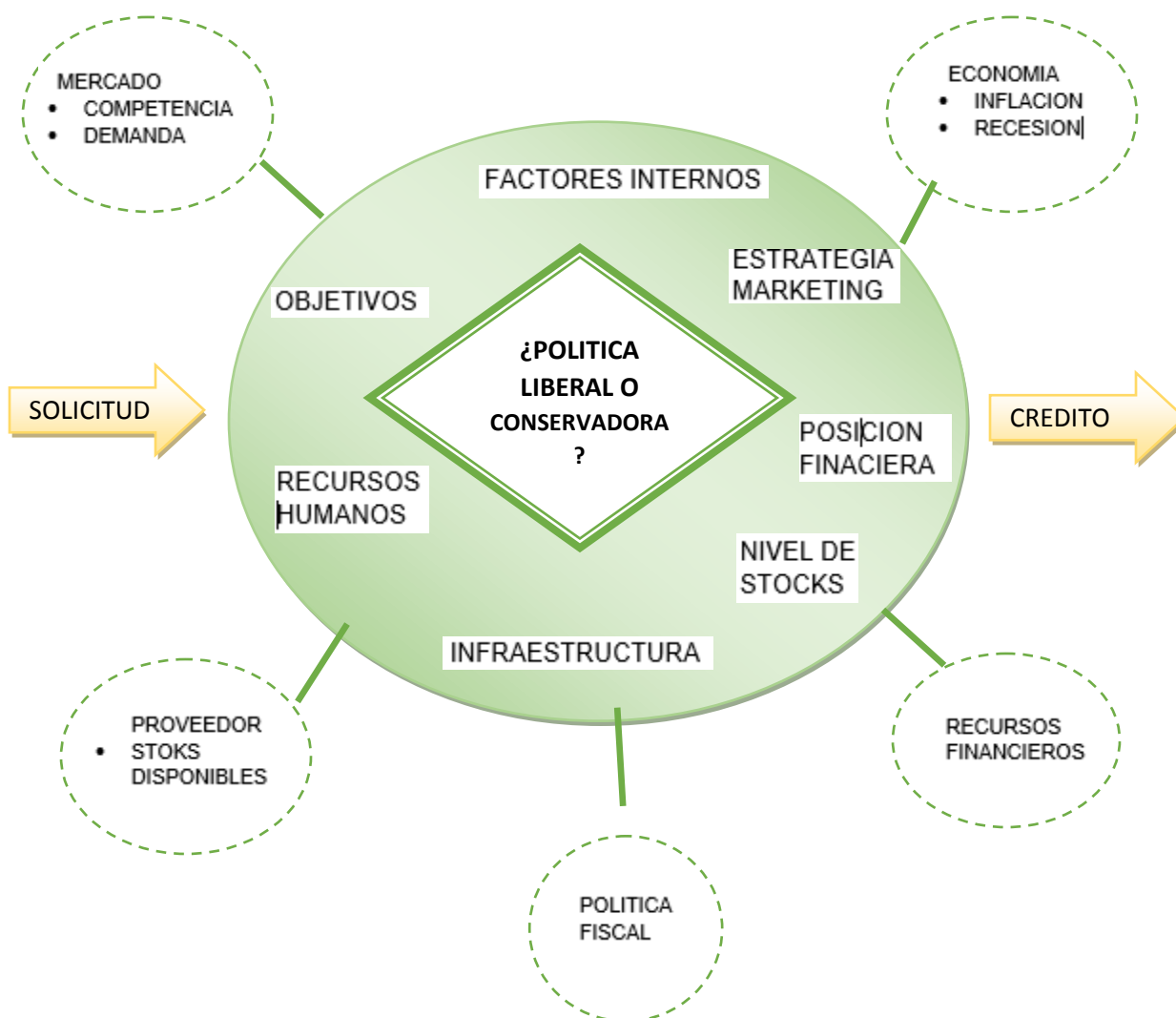
“La política de créditos, que es expresada en términos de procedimientos sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas de un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito. En lo que se conoce como el MANUAL DE ORGANIZACIÓN, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS”.

Vea como es esta secuencia:

- a. “Identificación de los objetivos por alcanzar.
- b. Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
- c. Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal, etc.
- d. Redacción definitiva de la política de créditos.
- e. Aprobación de la gerencia
- f. Difusión, dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
- g. Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
- h. Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicar las medidas correctivas que sean necesarias”.

GRAFICO N°10

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA POLITICA DE CREDITOS



En “términos generales, el departamento de créditos responde a los siguientes lineamientos:

- Coordinar sus actividades con las de toda la organización, en concordancia con las políticas establecidas

- Contribuir a alcanzar buenas y durables relaciones comerciales con todos sus clientes. Esto obliga a todos sus miembros a asumir actitudes positivas y constructivas.
- Proteger la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, a través de prácticas y procedimientos prudentes y flexibles”.

“Definidos los objetivos de la empresa y, consecuentemente, de la oficina de créditos, se produce a detallar en términos de procedimiento lo que será la política que debe adoptarse tanto para conceder créditos como para realizar las cobranzas. Toda política de créditos y cobranzas deberá dar respuesta a una serie de aspectos”.

En lo que se refiere a los créditos, se deben considerar los siguientes puntos:

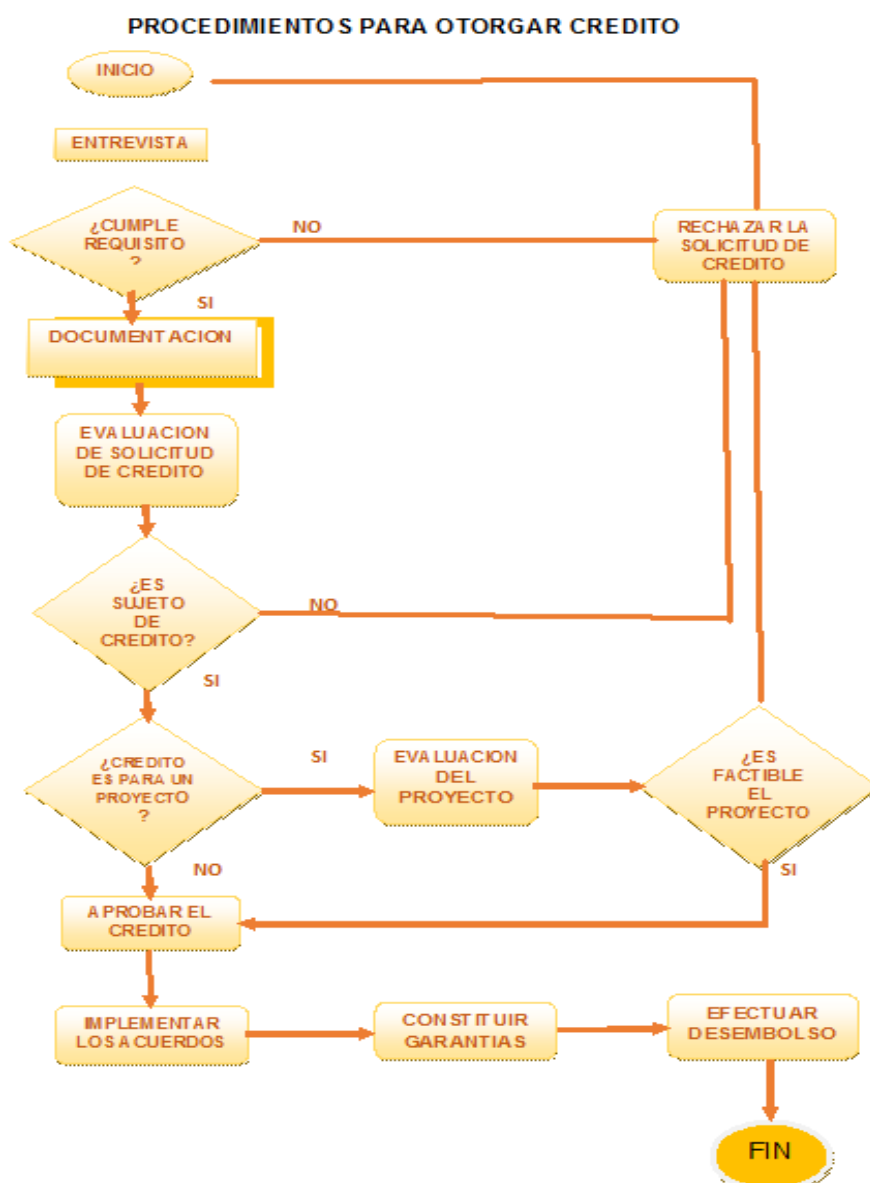
- a. “Definir a quienes se otorgarán créditos: solamente a personas jurídicas, solamente a personas naturales o a ambas.
- b. Definir el plazo en que se extenderán los créditos
- c. Cuál es el monto mínimo de una venta al crédito
- d. Qué tipo de garantías se utilizarán en el sistema de créditos
- e. Como debe realizarse la investigación comercial para decidir sobre los créditos por otorgarse
- f. ¿se establecerán niveles de decisión para otorgar créditos a toda la responsabilidad será de ejecutivo encargado del área?
- g. Que tratamiento se dará a las cuentas gubernamentales
- h. Cuál será el procedimiento para controlar las líneas de crédito otorgadas”.

Para el caso de la política de cobranzas, se deben considerar los siguientes puntos:

- a. “Medios a través de los cuales se realizará la cobranza
- b. Sistema de pago a los encargados de realizar la cobranza: comisiones, sueldos, honorarios fijos, incentivos, etc.
- c. Cobro de interés sobre las cuentas vencidas.
- d. Otorgamiento de descuentos por pronto pago, es decir, antes del vencimiento de la obligación.

- e. Como realizar y/o coordinar la cobranza judicial.
 - f. Como realizar la cobranza con letras de cambio. ¿se aceptarán pagos a cuenta o amortización? ¿se cobrarán interese por financiación?
 - g. Como realizar la cobranza de las letras protestadas por falta de pago.
 - h. Como realizar la cobranza de cheques devueltos por falta de fondos”.
- (Sic: p, 60)

GRAFICO N°11



2.2.4.3 Evaluación del sujeto de crédito

Esta etapa requiere de mayor capacidad de análisis que la etapa inicial. Se trata de:

- ✓ Confirmar la información que presenta la documentación remitida, sobre las características del cliente.
- ✓ Analizar la conveniencia de aceptar las garantías que se constituirán en forma de la empresa, si es que las presenta el cliente o el aval.
- ✓ Análisis de interpretación de los estados financieros (si el cliente es una empresa).
- ✓ Evaluación técnica, económica y financiera del perfil o estudio de factibilidad (si el destino del crédito es un proyecto, este aspecto se desarrolla con amplitud)

2.2.4.4 Investigación de una solicitud de crédito

Se requiere una investigación de la información del cliente, por lo tanto, se consideran los informes que puedan presentar, según el caso de

2.2.4.4.1 Informe del inspector

De acuerdo con la estructura de la organización, esta puede contar con un inspector de créditos, a fin de confirmar la evaluación remitida por el cliente y, adicionalmente, recopilar información que es relevante para la evaluación del sujeto de crédito. Esta información se considera en el informe el inspector de crédito.

2.2.4.4.2 El vendedor

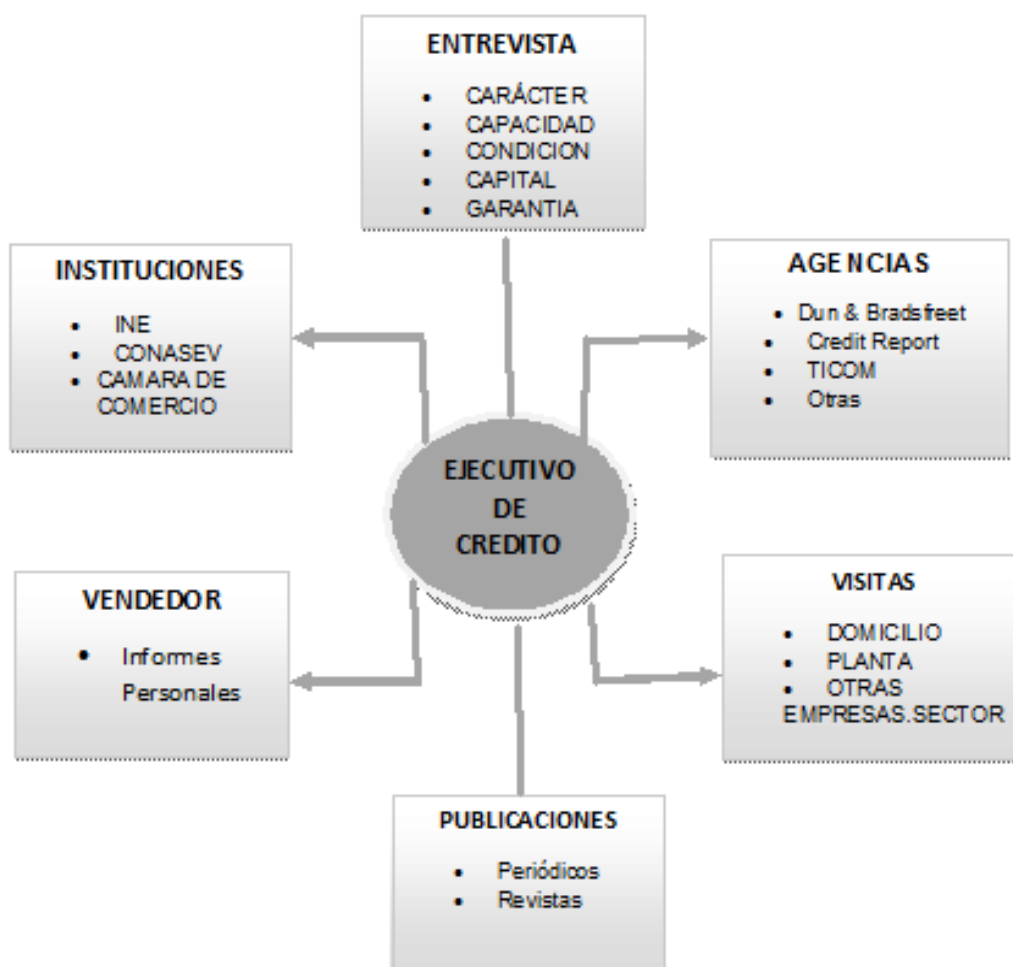
Si el producto fue ofrecido en el domicilio del cliente (empresa o persona natural), el vendedor deberá emitir un informe sobre las características que presenta el sujeto de crédito; las principales que se pueden considerar son:

- Capacidad para el negocio, apreciar las condiciones de las existencias del comerciante, productos de escasa o gran demanda, si la política de precios se adecua a las del mercado, mentalidad negociadora, capacidad de liderazgo y administración de negocio.

- Ubicación del negocio, condición de establecimiento, la infraestructura, si se adecua al mercado que atiende.
- Las referencias de sus principales acreedores o proveedores
- Hábitos personales y reputación del cliente. (Sic: p,71)

GRAFICO N°12

INVESTIGACION DE SOLICITUD DE CREDITO



2.2.4.3 Aprobación del crédito

La aprobación del crédito debe tener cierta característica formal. Es recomendable comunicar al cliente, por escrito, dicho resultado, dándole a conocer en la comunicación las características y condiciones de crédito, plazos de amortización, periodo de garantía de servicio (en el caso de ser maquina mecánica o electrónica). Son muchos los casos de mal interpretación de las condiciones del crédito, creando problemas en el cumplimiento de dichas condiciones por parte del cliente en el inicio del periodo de amortización.

(Sic: p, 74)

2.2.5 Letra de cambio

Es un título-valor, el cual, mediante la aceptación por parte del deudor, obliga a este a reconocer la deuda y pagarla en la fecha de su vencimiento

Se usa generalmente en la financiación de deudas, cuando se trata de montos que deben fraccionarse en dos, tres y hasta cuatro cuotas; o, simplemente, cuando se concede un plazo mayor al que se da en las facturas (Sic: p, 75)

N°	Vence el 10/04/2016	_____
Al	_____	
Se servirá mandar pagar a la orden de: _____		
La Suma de _____		
Valor recibido		
Comercial del Norte S.R.L		FUTURA S.A

2.2.6 Los ratios

Definimos las ratios financieras como “un conjunto de índices (relaciones) entre dos cuentas del balance o del estado de ganancias y pérdidas: sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo”.

- a) Índices de liquidez: “permiten apreciar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Facilitan examinar la situación financiera de la empresa frente a otras. En este caso las ratios se limitan al análisis del activo pasivo corriente”.

(Aching Guzmán cesar: p, 63)

2.2.6.1 El análisis

2.2.7.1.1 Liquidez general

“El ratio de liquidez general se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos de activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas”. Para Shing S.A. el ratio, en 1990 es:

(Sic: p, 64)

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

2.2.7.1.1 Rotación de cuentas por cobrar

Mide la frecuencia con “que se recuperan las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos que se concede a los clientes y, evaluar las políticas de cobranza. Puede ser calculado expresando el número de

veces que rotan las cuentas por cobrar o señalando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas”.

Para Shing S.A. en 1990 se tiene:

Rotación anual:

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

Periodo de cobros:

$$\frac{(\text{CUENTAS POR COBRAR}) \times 360}{\text{VENTAS}}$$

(Sic: p, 67)

¿QUE ES LA LIQUIDEZ?

“Si tuviese la oportunidad de invertir en un proyecto muy seguro y rentable, aunque con una alta probabilidad de que el mismo no pueda afrontar sus obligaciones a corto plazo, ¿invertirá en el proyecto? Probablemente no; o recurriría al mercado de capitales en búsqueda de financiamiento para afrontar el problema. Pero cabe mencionar que en el Perú las fuentes de financiamiento son escasas. Mientras el mercado de capitales no este desarrollado, la liquidez será el criterio prioritario en las finanzas, inclusive con mayor peso que el riesgo y la rentabilidad, un ejemplo claro de esta situación son los inversionistas en la bolsa de valores de lima. Muchos invierten solo en acciones muy liquidas y desdeñan otras que, aunque son seguras y rentables, no pueden ser trazadas fácilmente”.

(Wong David: p, 21)

2.2.7 Adopción por primera vez de las NIIF 1: “requerimientos a considerar”.

CUADRO N°11

Proceso de implementación Niif 1

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN GRADUAL – PRESENTACIÓN DE EEEF A LA SMV		
EJERCICIOS	SUJETOS OBLIGADOS	IMPLEMENTACIÓN GRADUAL DE LAS NIIF QUE EMITA EL IASB
2012	Sólo las Entidades cuyos ingresos por ventas o prestación de servicios o con activos totales que al cierre del ejercicio 2012 superen las 30 000 UIT	En este caso, la obligación de observar las NIIF vigentes internacionalmente, que emita el IASB resulta de aplicación a partir del ejercicio económico 2013
2013	Sólo las Entidades cuyos ingresos por ventas o prestación de servicios o con activos totales que al cierre de este ejercicio sean iguales o superiores a 15 000 UIT	En este caso, la obligación de observar las NIIF vigentes internacionalmente, que emita el IASB resulta de aplicación a partir del ejercicio económico 2014
2014	Sólo las Entidades cuyos ingresos por ventas o prestación de servicios o con activos totales que al cierre del ejercicio 2014 sean iguales o superiores a 10 000 UIT	Para estos efectos, la obligación de observar las NIIF vigentes internacionalmente, que emita el IASB resulta de aplicación a partir del ejercicio económico 2015
2015	Sólo las Entidades cuyos ingresos por ventas o prestación de servicios o con activos totales que al cierre del ejercicio 2015 sean iguales o superiores a 5 000 UIT	En este caso, la obligación de observar las NIIF vigentes internacionalmente, que emita el IASB resulta de aplicación a partir del ejercicio económico 2016
2016	Todas las Entidades cuyos ingresos por ventas o prestación de servicios o con activos totales que al cierre del ejercicio 2016 sean iguales o superiores a 3 000 UIT	En este caso, la obligación de observar las NIIF vigentes internacionalmente, que emita el IASB resulta de aplicación a partir del ejercicio económico 2017

De “acuerdo a lo anterior, queda claro que a partir del ejercicio 2016 la obligación señalada en el artículo 5º de la Ley N° 29720 será de aplicación plena, para lo cual los sujetos obligados deben implementar las NIIF vigentes, siendo la NIIF 1 Adopción por primera vez de las NIIF, la base para transitar hacia ese objetivo. En ese sentido, en el Informe que se presenta a continuación, se analiza la NIIF 1, revisándose los conceptos y los procedimientos que deben seguir las entidades que por primera vez van a aplicar las NIIF”.

2.2.7.1 Definiciones previas

“Antes de empezar a desarrollar el tema que nos ocupa, resulta conveniente tener en cuenta las siguientes definiciones:

- a) **Costo atribuido** Es el importe usado como sustituto del costo o del costo depreciado en una fecha determinada. En la depreciación o amortización posterior se supone que la entidad había reconocido inicialmente el activo o pasivo en la fecha determinada, y que este costo era equivalente al costo atribuido.
- b) **Entidad que adopta por primera vez las NIIF** La entidad que presenta sus primeros Estados Financieros (EEFF) conforme a las NIIF.
- c) **Estado de situación financiera de apertura conforme a las NIIF** El estado de situación financiera de una entidad en la fecha de transición a las NIIF.
- d) **Fecha de transición a las NIIF** El comienzo del primer periodo para el que una entidad presenta información comparativa completa conforme a las NIIF, en sus primeros EEFF presentados conforme a las NIIF”.

CUADRO N°12

Fechas de transición

ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	FECHA DE TRANSICIÓN (ASUMIENDO QUE LA INFORMACIÓN COMPARATIVA ES SÓLO UN AÑO)	FINAL DEL PRIMER PERÍODO SOBRE EL QUE SE INFORMA CONFORME A NIIF
Proceso de adopción	01.01.2014 ó 31.12.2013	31.12.2015

e) “Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Normas e Interpretaciones emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Esas Normas comprenden:

- Normas Internacionales de Información Financiera;
- Normas Internacionales de Contabilidad;
- Interpretaciones CINIIF; e
- Interpretaciones SIC”.

f) “PCGA anteriores Las bases de contabilización que la entidad que adopta por primera vez las NIIF utilizaba inmediatamente antes de aplicar las NIIF”.

EJEMPLO: Los PCGA son las políticas contables que aplicaba una entidad antes de adoptar íntegramente las NIIF. Por ejemplo:

- La determinación de la depreciación anual en base a las tasas tributarias previstas en la legislación del Impuesto a la Renta
- El cálculo de las cobranzas dudosas mediante un porcentaje de las ventas.
- El diferimiento de los ingresos en la venta de bienes a plazos.

g) Primeros estados conforme a las NIIF

Los primeros estados financieros anuales en los cuales una entidad adopta las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), mediante una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF.

h) Primer periodo sobre el que se informa conforme a las NIIF

El periodo más reciente sobre el que se informa cubierto por los primeros estados financieros conforme a las NIIF de una entidad.

i) Valor razonable

Valor razonable es el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado en la fecha de la medición. (Véase la NIIF 13).

2.2.7.2 Objetivo de la NIIF 1

“De acuerdo a lo previsto por el párrafo 1 de la NIIF 1, el objetivo de ésta es asegurar que los primeros EEFF conforme a las NIIF de una entidad, así como sus informes financieros intermedios, relativos a una parte del periodo cubierto por tales EEFF, contienen información de alta calidad que”:

- a. “Sea transparente para los usuarios y comparable para todos los periodos en que se presenten;
- b. Suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las NIIF; y
- c. Pueda ser obtenida a un costo que no exceda a sus beneficios. De acuerdo a lo anterior, podría afirmarse que el objetivo fundamental de esta norma es

ayudar a las compañías en su proceso de transición hacia las NIIF, como base para la presentación de sus EEFF”.

Pasos para aplicar la Niif

SUPUESTOS	DETALLE
Presentó sus EEFF previos más recientes	<ul style="list-style-type: none"> Según requerimientos nacionales que no son coherentes en todos los aspectos con las NIIF; De conformidad con las NIIF en todos los aspectos, salvo que tales estados financieros no hayan contenido una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF; Con una declaración explícita de cumplimiento con algunas NIIF, pero no con todas; Según requerimientos nacionales que no son coherentes con las NIIF, pero aplicando algunas NIIF individuales para contabilizar partidas para las que no existe normativa nacional; o Según requerimientos nacionales, aportando una conciliación de algunos importes con los mismos determinados según las NIIF

SUPUESTOS	DETALLE
Preparó los EEFF conforme a las NIIF únicamente para uso interno	Sin ponerlos a disposición de los propietarios de la entidad o de otros usuarios externos
Preparó un paquete de información de acuerdo con las NIIF, para su empleo en la consolidación.	Sin haber preparado un juego completo de EEFF, según se define en la NIC 1 Presentación de Estados Financieros
No presentó EEFF en periodos anteriores	

IMPORTANTE “Solo las entidades aquí descritas, deben aplicar la NIIF 1. Si una empresa ya está preparando su información bajo las NIIF, no debe usar la NIIF 1, ya que ésta solo es aplicable para quienes las adoptan por primera vez”.

2.2.7.3 ¿Cuándo no se debe aplicar la NIIF1?

“No obstante lo señalado en el punto 5 anterior, la NIIF 1 no será de aplicación cuando, por ejemplo, una entidad”:

CUADRO N°14

Cuando no se aplica la Niif

SUPUESTOS	DETALLE
Abandona la presentación de los EEFF según los requerimientos nacionales	Si los ha presentado anteriormente junto con otro conjunto de EEFF que contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF
Presentó en el año precedente EEFF según requerimientos nacionales	Y tales EEFF contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF
Presentó en el año precedente EEFF que contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF	Incluso si los auditores expresaron su opinión con salvedades en el informe de auditoría sobre tales EEFF

De “acuerdo a lo anterior, si una empresa ya está preparando su información bajo la NIIF, no debe usar la NIIF 1, ya que ésta solo es aplicable para quienes las adoptan por primera vez.

Sin perjuicio de lo anterior, una entidad que ha aplicado las NIIF en un periodo anterior sobre el que se informa, pero cuyos EEFF anuales más recientes no contenían una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF, debe”:

- A) “Bien aplicar la NIIF 1,
- B) Bien aplicar las NIIF retroactivamente de acuerdo con la NIC 8 Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores, como si la entidad nunca hubiera dejado de aplicar dichas NIIF”.

2.2.7.4 Estado de situación financiera de apertura conforme A LAS NIIF

“A efectos del proceso de implementación de las NIIF, el párrafo 6 de la NIIF 1 obliga a que una entidad elabore y presente un Estado de Situación Financiera de Apertura (ESFA) conforme a las NIIF en la fecha de transición a las NIIF2. Éste es el

punto de partida para la contabilización según las NIIF. Para lograr este objetivo, deberá seguir el siguiente procedimiento”:

a) “Reconocer todos los activos y pasivos cuyo reconocimiento sea requerido por las NIIF. Por ejemplo, la entidad pudo haber autoconstruido ciertos activos que no se muestran en los EEEF. Asimismo, puede tener existencias que no fueron registradas porque no fueron facturadas. En ambos casos, dentro del proceso de implementación, estos activos deben ser reconocidos”.

b) “No reconocer partidas como activos o pasivos si las NIIF no lo permiten; El ejemplo que suele presentarse de manera recurrente es aquel vinculado con los intereses diferidos. En este caso, debe recordarse que este concepto no cumple con la definición de activo ni de pasivo, por lo que no debería incluirse en los EEEF”.

c) “Reclasificar partidas reconocidas según los PCGA anteriores como un tipo de activo, pasivo o componente del patrimonio, pero que conforme a las NIIF son un tipo diferente de activo, pasivo o componente del patrimonio; Este es el caso de ciertas “acciones preferentes” que obligan al emisor a pagar un “dividendo fijo anual” a su tenedor. Estas acciones deberían dejar de clasificarse como patrimonio para presentarse como parte del pasivo”.

d) “Aplicar las NIIF al medir todos los activos y pasivos reconocidos. Por ejemplo, según la NIC 2 las existencias deben medirse al costo o al valor neto de realización, el menor. En ese sentido, como consecuencia del proceso de implementación, la entidad debería medir sus existencias considerando esta regla”.

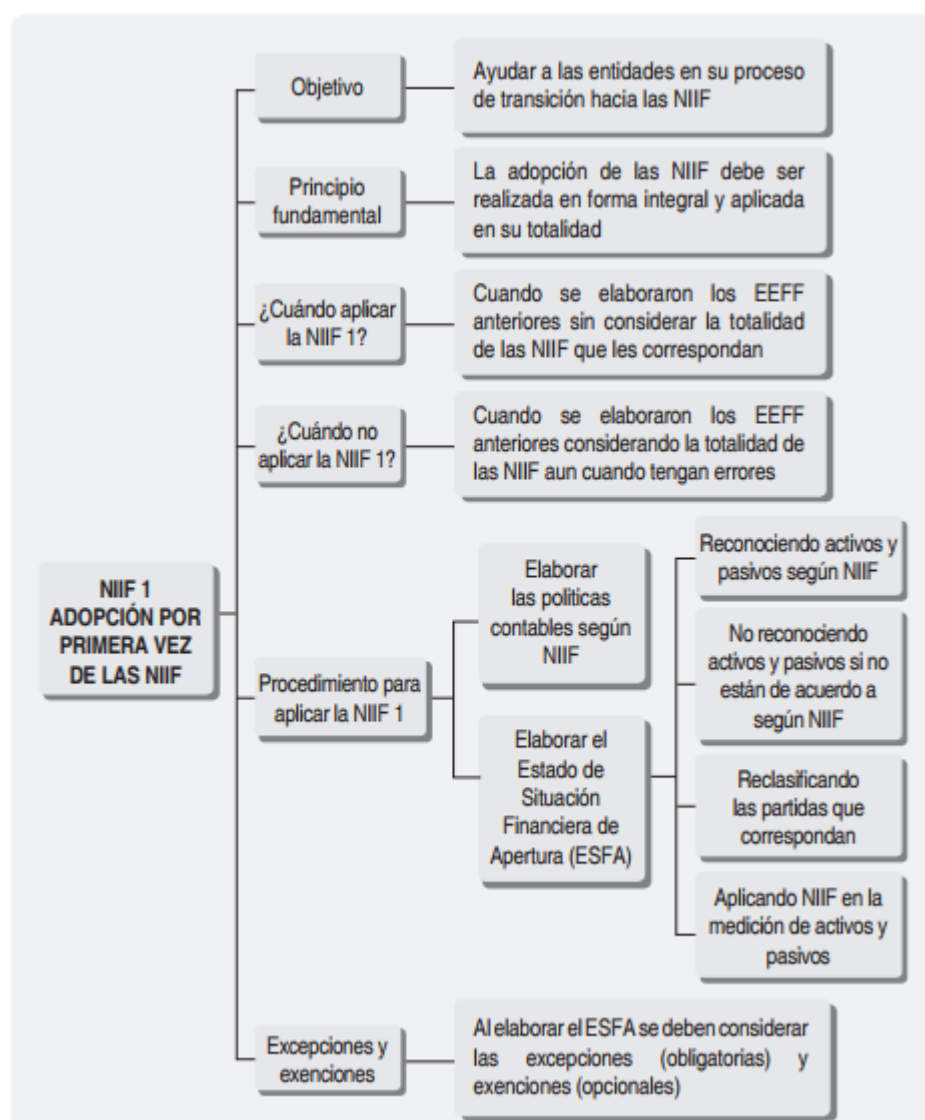
“Para estos efectos, la entidad elaborará y usará las mismas políticas contables en su ESFA conforme a las NIIF y a lo largo de todos los periodos que se presenten en sus primeros estados financieros conforme a las NIIF. Estas políticas contables cumplirán con cada NIIF vigente al final del primer periodo sobre el que informe según las NIIF, excepto por las excepciones (obligatorias) y exenciones (voluntarias)”.

“De acuerdo a lo anterior, las políticas contables que una entidad utilice en su ESFA conforme a las NIIF pueden diferir de las que aplicaba en la misma fecha conforme a sus PCGA anteriores. Los ajustes resultantes surgen de sucesos y

transacciones anteriores a la fecha de transición a las NIIF. Por tanto, una entidad reconocerá tales ajustes, en la fecha de transición a las NIIF, directamente en las ganancias acumuladas (o, si fuera apropiado, en otra categoría del patrimonio)”.

GRAFICO N°13

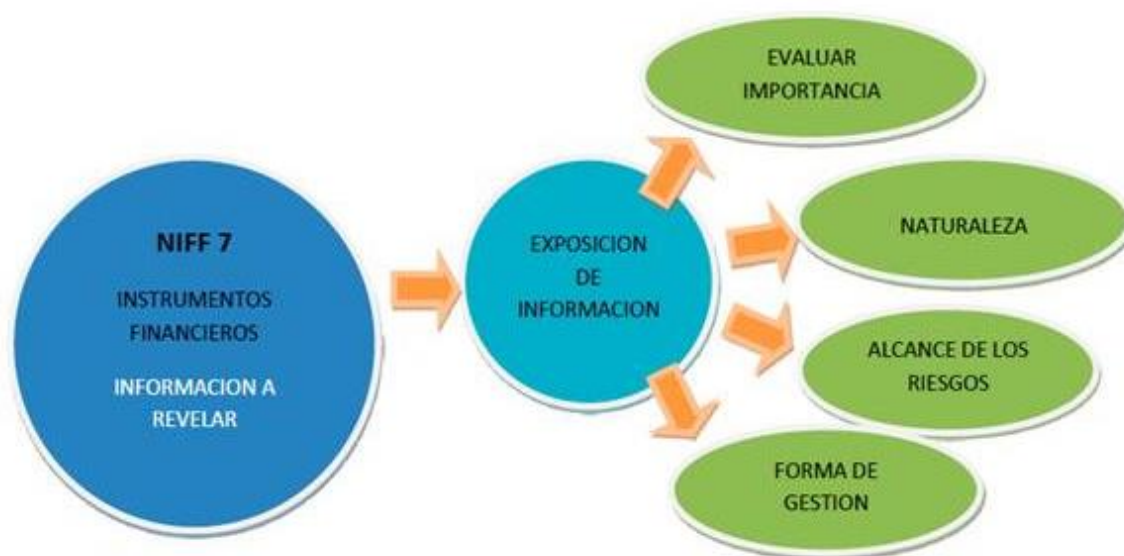
Resumen de la Niif 1



Norma Internacional de Información Financiera 7

GRAFICO N°14

Instrumentos Financieros: Información a Revelar



Objetivos: “Solicitar a las empresas que a través de sus estados financieros expongan toda la información necesaria para que los usuarios tengan la capacidad de evaluar la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y rendimiento de la entidad; y, naturaleza, alcance, forma de gestionar los riesgos de los instrumentos financieros a los que se expuso durante ese periodo. Esta NIIF complementa a los principios de reconocimiento, medición y presentación de los activos y pasivos financieros de la NIC 32 y NIC 39”.

Alcance: A todas las clases de instrumentos financieros y a todas las entidades, excepto a:

“Aquellas participaciones en subsidiarias y negocios conjuntos contabilizados con la NIC 27, 28 y 31 excepto los casos en los que se permiten la contabilización de las participaciones aplicando la NIC 39”.

“Cuando el derivado cumpla la definición de un instrumento de patrimonio de la NIC 32.

Obligaciones y derechos de los empleadores producto de los planes de retribuciones a los empleados regidos con la NIC 19

Los contratos de seguro que la NIC 39 contabilice por separado.

Los instrumentos financieros, contratos y obligaciones producto de pagos basados en acciones”.

Estado de situación financiera

Categorías de activos financieros y pasivos financieros

“Se informará en el estado de situación financiera o en las notas las siguientes categorías de instrumentos financieros definidas en la NIC 39:

- activos financieros al valor razonable con cambios en resultados, mostrando por separado:
 - ✓ los designados como tales en el momento de su reconocimiento inicial, y
 - ✓ los clasificados como mantenidos para negociación de acuerdo con la NIC 39;
- inversiones mantenidas hasta el vencimiento;
- préstamos y partidas por cobrar;
- activos financieros disponibles para la venta;
- pasivos financieros al valor razonable con cambios en resultados, mostrando por separado:
 - ✓ los designados como tales en el momento de su reconocimiento inicial, y
 - ✓ los clasificados como mantenidos para negociar de acuerdo con la”.

2.2.7.5 Fecha de vigencia y transición

“Una entidad aplicará esta NIIF en los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2007. Se aconseja su aplicación anticipada. Si una entidad aplicase esta NIIF en un período anterior, revelará este hecho”.

2.2.8 Definición de términos

COMPROBANTE DE PAGO “es un soporte que respalda el pago de determinada cantidad recibida, contiene los ingresos recibidos y las deducciones que se le hicieron durante el mes”. (Ardila Vera, Sandra Milena: P, 16)

LIQUIDEZ “Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos”. (Universidad Nacional Mayor de San Marcos)

CUENTAS A COBRAR cuentas que reflejan créditos a favor de la empresa. Esta denominación, de carácter genérico, sufre una apertura importante al ser clasificada en base al origen de las operaciones que la sustentan. (Godoy, Amanda Alicia, Orlando Greco: p, 246)

MOROSO deudor que incurre en mora. Que no paga. (Sic: p, 591)

DEUDORES MOROSOS cuenta patrimonial del activo, rubro créditos, que se debita por deudores que llevan una mora considerable en la cancelación de su crédito, es decir, cuando se excedieron en el plazo pactado para cumplir su obligación. Se acredita cuando se cancela la deuda o cuando se transforman en gestión judicial o en incobrables. (Sic: p, 287)

VENTAS cuenta de resultado positivo. Representa la venta de mercaderías que constituyen el giro normal y habitual del ente. Contablemente recibe esta denominación la cuenta en la que se registran las ventas de las mercaderías o de los productos producidos.. (Sic: p, 799)

LETRAS A COBRAR cuenta patrimonial del activo, rubro de créditos, que se debita por las letras de cambio recibidas con crédito a una cuenta a cobrar no documentada. Se acredita por los cobros de esas letras, con debito a caja o banco. (Sic: p, 489)

AMORTIZACION “es la distribución sistemática del importe depreciable de un activo intangible de duración finita a lo largo de su vida útil. Si bien el concepto es igual a depreciación, es decir, tienen el mismo significado; este término es generalmente

usado para el caso de activos intangibles”. (Abanto Bromley, Martha. Castillo Chihuan, Jorge. Bobadilla La Madrid, Miguel: P, 61)

COBRANZA “es el servicio de realizar el cobro de una deuda por cuenta de otro. No se considera cesión de derechos. Cuando el titular de un crédito lo deriva a un tercero para que este realice el cobro sin transferir el riesgo crediticio, lo que hay es una prestación de servicio de cobranza”. (Sic: p, 190)

ESTADOS FINANCIEROS “los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas”.

“Un juego completo de los estados financieros comprende:

- a) Estado de situación financiera al final del periodo.
- b) Estado de resultado integral del periodo.
- c) Estado de cambio en el patrimonio del periodo.
- d) Estado de flujo de efectivo del periodo.
- e) Notas, que incluyan un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa.
- f) Estado de situación financiera al principio del primer periodo comparativo cuando una entidad aplique una política contable retroactivamente o realice una re expresión retroactiva de partidas en sus estados financieros”.

(Sic: p, 398)

RIESGO DE CREDITO “el riesgo de que una de las partes de un instrumento financiero cause una pérdida financiera a la otra parte por incumplir una obligación”. (Sic: p, 769)

CHEQUE “el cheque es un instrumento de pago que se ha desarrollado en íntima relación con las operaciones bancarias de depósito. Este instrumento aparece donde las operaciones de depósito tiene mayor desenvolvimiento. Originariamente el

depósito de dinero se hacía en los bancos con el fin de custodia. Posteriormente, estos depósitos se movilizan para el tráfico de pagos entre clientes de un mismo banco”. (Sic: p, 163)

CREDITO “operación por la que se proporcionan fondos al cliente, efectivo que permanecen en una cuneta bancaria, parte de una siento registrada en el lado derecho del diario o de la cuenta mayor, ventas o compras acompañadas de una promesa de pago posterior a la fecha en que se realizan”. (Jerry M. Rosenberg: P, 136)

REFINANCIACION revisión de los plazos de pago y de cómo modificar los intereses de una obligación.. (Sic: p, 434)

POLITICA CREDITICIA en relación con la política monetaria, conjunto de medidas que determinan las cantidades destinadas al crédito y sus requisitos o condiciones. (Sic: p, 382)

POLITICA ADMINISTRATIVA “definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que, al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, pueden guiar y regular los métodos y las políticas de organización”. (Sic: p, 382)

LETRA DE CAMBIO “documento mercantil por el cual una persona (librador) ordena a otra (librado) que pague una cantidad, en fecha y lugar determinados, a la orden de un tercero (tenedor)”. (Sic: p, 298)

LETRA PROTESTADA letra de cambio que, al no haber sido pagada o aceptada por el deudor, es llevada ante notario. (Sic: p, 298)

3. Alternativa de Solución

En el presente capítulo se dará solución a la problemática presentada en la casuística propuesta.

- a. La Empresa no cuenta con procesos estandarizados, ya sea en documentos y/o manuales que sustente sus políticas.
- b. La empresa no cuenta con inducciones y capacitaciones y líneas de carreras que permitan asegurar la permanencia de su personal.
- c. No se visualizó un análisis y evaluación de riesgos asociados a los créditos y la carencia de un mapa de riesgos.
- d. Se carece de una sana comunicación de la información correcta hacia todos los involucrados dentro del proyecto, dificultando de esta manera la correcta distribución de la información la cual dificulta la toma de decisiones dentro del área.
- e. tardanza en el envíos de documentos al cliente
- f. demoras en recojo de letras por aceptar por parte de la empresa fertitec.
- g. La empresa no cuenta con un seguimiento en sus cobranzas.
- h. Ratios de liquidez y gestión más importantes para nuestra investigación, que se enfoca netamente en las cobranzas y liquidez.
- i. Propuesta de políticas de crédito y cobranzas de fertitec.

A) ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión, maneras de hacer las cosas, también todas tienen políticas. Sin embargo, estas políticas raramente están claramente definidas o en el peor de los casos no existen, por ello la importancia que radica el contar con ellas, aunque estas si no son comunicadas, no entendidas por los integrantes de la empresa, daría lo mismo como si nos las hubieran, además de ello estas deben estar alineadas con la visión de la empresa, de los cuales deben desprenderse objetivos claros y por supuesto deben ser revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

Por esto el establecimiento de la política de crédito tiene un papel fundamental, quien mediante la evaluación y análisis que realicen va a servir para el establecimiento de las políticas. Entonces es importante que estos deben estar estandarizados y plasmados en un manual de organización y funciones (MOF), ya que es una de las mejores herramientas para administrar una organización y sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y al promovido a un nuevo puesto, documentando la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma.

Para empezar a elaborar y estandarizar los procesos se contara con un equipo técnico quienes serán cada uno de los colaboradores quienes conocen y dominan mejor que nadie las funciones de su trabajo, son las personas más indicadas para documentar esta información. En algunas ocasiones, puede ser conveniente, por cuestión de rapidez, solicitarle a un tercero ajeno al área o departamento correspondiente, que ayude a elaborar y formalizar las políticas, procedimientos y manuales. También es conveniente recordar que, una vez elaborados los manuales, lo más importante es darles mantenimiento para asegurar que realmente sean útiles y reflejen la realidad de lo que hace el departamento, por lo que si los usuarios no

saben o no quieren elaborar y/o revisar los manuales, éstos pueden muy pronto volverse obsoletos.

A continuación, en el siguiente gráfico se mostrara cuáles son los pasos necesarios para empezar con el proceso de implementación de las políticas de cobranza.

GRAFICO N°15

Manual de Organización y funciones



Las políticas de crédito al estar contenidas en el “Manual de Organización y Funciones”, marcara las pautas necesarias que garantizaran igualdad en situaciones generales, y serán una base permanente de criterios para resolver situaciones específicas y particulares.

Las Políticas de Crédito son las normas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder; es importante destacar que, una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos.

Por ello, luego de afianzar las políticas de cobranza, se deben establecer los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, estimación de cuentas incobrables y volumen de ventas de la empresa.

A continuación se detallan la implementación de estos estándares:

CUADRO N°15

Implementación de los clientes Nuevos y Recurrentes

CLIENTES NUEVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Se verificara mediante consulta en la página Web de la SUNAT la dirección fiscal así como el registro único del contribuyente. • Solicitud de crédito debidamente diligenciada y firmada por el solicitante. • Minuta de constitución y poderes • Mediante consultas en línea se constatará que el solicitante de crédito no figure en las centrales de riesgo. • El límite de crédito establecido para los clientes que solicitan por vez primera crédito, este no debe sobrepasar los S/. 15,000. • Se verificara que el solicitante del crédito haya cumplido formalmente con el pago de su primer crédito dentro los 30 días calendario. • Declaración Jurada de Rentas presentada a la Sunat (últimos 2 años). • Todo cliente nuevo presentara referencias bancarias y comerciales que avalaran el compromiso de pago. • Garantías(Fotocopia de los documentos de propiedad del (os) inmueble(s) debidamente registrados y legibles)
CLIENTES RECURRENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Se verificara el cumplimiento de los pagos anteriores sobre créditos otorgados. • Se solicitara los EEFF para comprobar la solvencia del cliente de los últimos periodos. • Mediante consultas en línea se constatará que el solicitante de crédito no figure en las centrales de riesgo. • Se analizara mediante análisis financieros la capacidad de pago del cliente. • Se realizara un seguimiento a las facturas emitidas al cliente antes de su fecha de vencimiento • Se analizara la forma de pago en la que cumple con sus obligaciones.

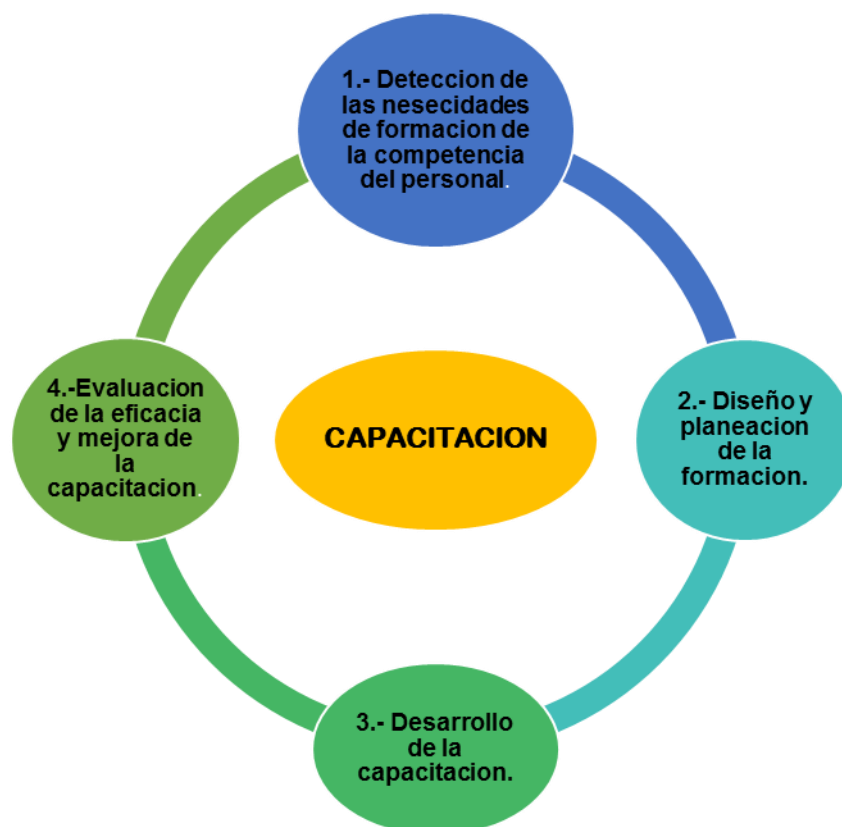
B) ESTABLECIMIENTO DE INDUCCIONES Y CAPACITACIONES

La capacitación además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes dentro de la organización y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma.

GRAFICO N°16

Ciclo del proceso de capacitación

Ciclo del proceso de capacitación



El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

Un **PLAN DE CAPACITACION DE PERSONAL** correctamente diseñado, determina actividades planeadas, sistemáticas e integradas entre sí, con una meta y alcance suficiente para estimular, desarrollar, reforzar o actualizar las competencias claves de éxito por cargo, proceso, área ó departamento. Estas propician en cada Líder y Colaborador la facilidad de cumplir con los desempeños esperados diaria, mensual y anualmente.

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona

GRAFICO N°17

Plan de capacitación de personal



C) ESTABLECIMIENTO DE LOS PERFILES Y CARGOS





ANALISIS Y EVALUACION DE RIESGOS

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas qué, cómo y porqué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados. Debemos considerar que para la correcta administración de riesgos es necesario considerar tres premisas básicas:

1. Evitar el riesgo siempre que sea posible para evitar pérdidas.
2. Controlar el riesgo para minimizar las pérdidas, si no es posible evitar el riesgo.
3. Tolerar el riesgo cuando su control implique gastos similares o superiores al mismo riesgo.

GRAFICO N°18

Identificación del Riesgo

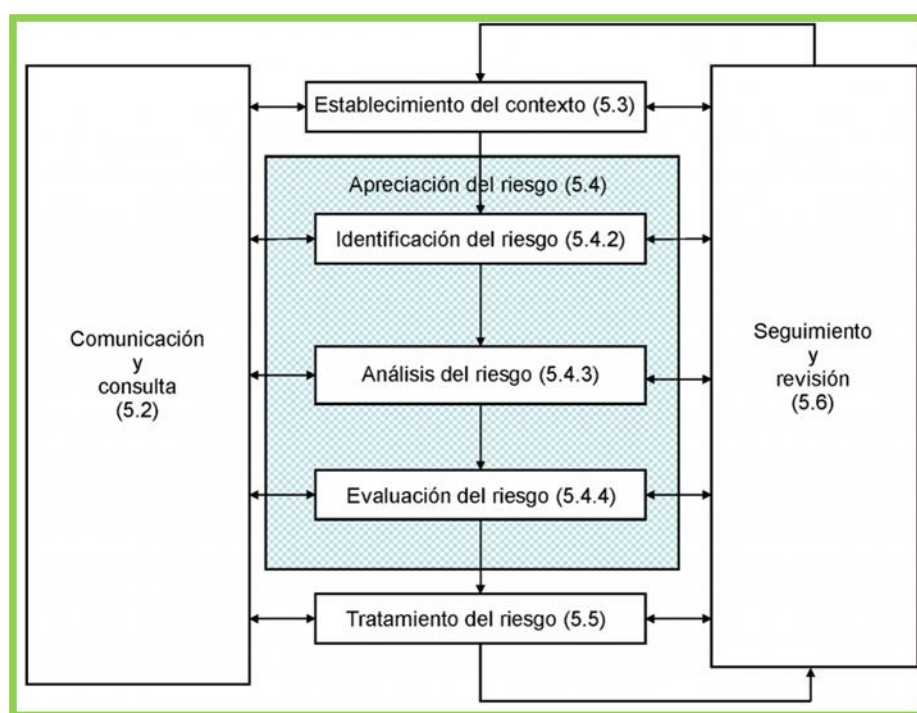
IDENTIFICACION DEL RIESGO			
PROCESO :			
OBJETIVO DEL PROCESO	RIESGOS	CAUSAS (Factores internos y Externos)	EFFECTOS (Consecuencias)
Objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.	Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las Funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.	Son los medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo (personas, materiales, Comités, instalaciones y entorno).	Consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad
			

Cabe precisar que en todas las etapas de la gestión del riesgo comercial son importantes y requieren el establecimiento de procesos y tratamiento efectivo de información, sin embargo, el control del riesgo asociado a la cartera de clientes supone el principal vehículo para anticiparse y conseguir minimizar los efectos perniciosos de la morosidad, así como reducir los gastos asociados al cobro de facturas y efectos impagados.

Lo ideal es estar permanentemente informados de cualquier variación en el nivel de riesgo de todos los clientes que conforman la cartera. El ejemplo de máxima eficiencia en el control de carteras de clientes se encuentra en las entidades bancarias. Para ello se deben controlar y monitorear todas las variables que suponen un riesgo en la materialización de los cobros, por ello es importante gestionar adecuadamente la concesión del crédito y los riesgos asociados, para ello se deben identificar los riesgos a través de todas las etapas como se detalla a continuación:

GRAFICO N°19

Etapas para identificar el riesgo



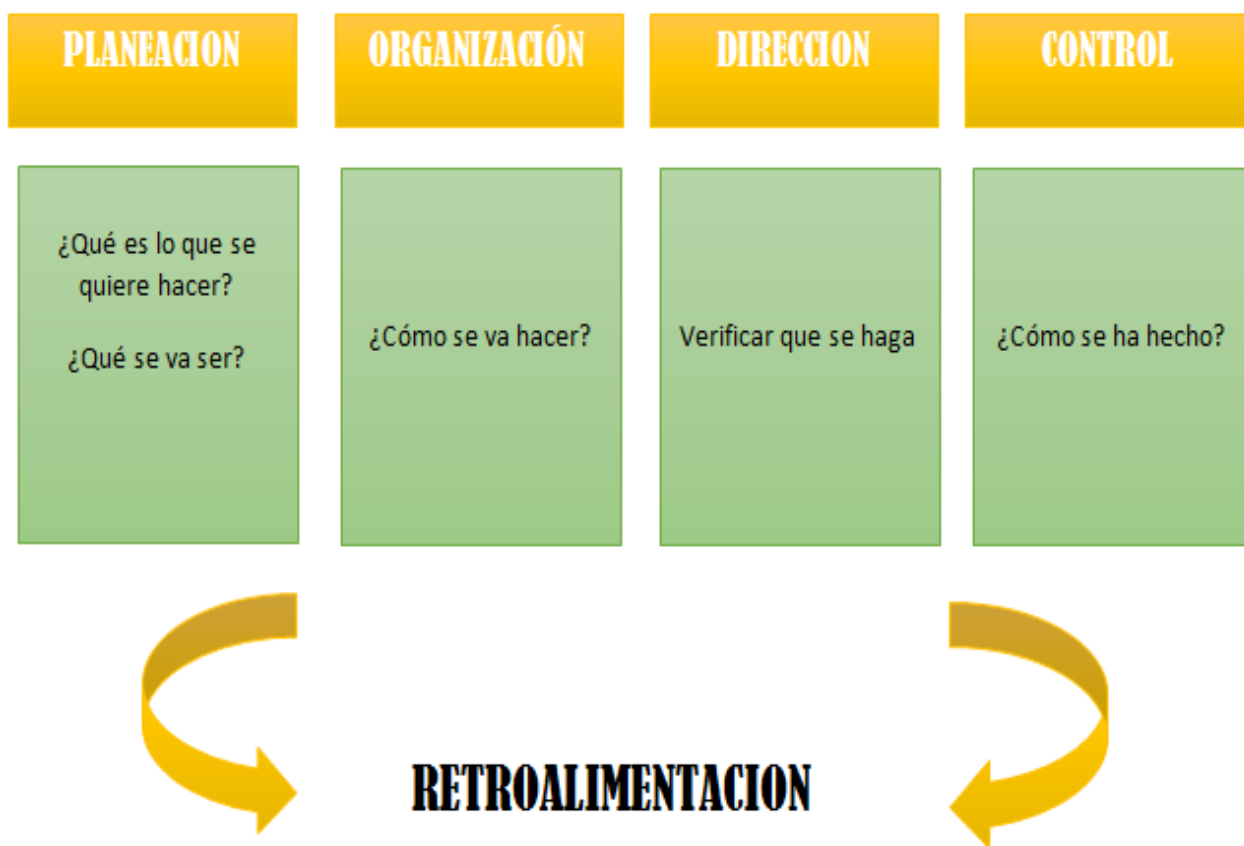
Para ello creemos conveniente crear un modelo de evaluación de riesgo de nuestra cartera que identifique y cuantifique, por orden de importancia, los factores de riesgo. Esta matriz debe permitirnos valorar, por cliente, el riesgo latente de la concesión de un crédito determinado y, por tanto, debe ser capaz de responder a preguntas tales como las siguientes: si la organización de ventas propone fijar un límite de “x”, ¿estamos dispuestos a concederlo? ¿o debe revisarse a la baja por considerar que el cliente es de “alto riesgo”? En este sentido, el modelo de evaluación de riesgo debe corregir, si es necesario, el límite de riesgo propuesto por el equipo comercial.

D) ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Detrás de todo cambio está una buena decisión, los niveles gerenciales están destinados a ser responsables del éxito de la empresa, por lo tanto cada una de las decisiones que se tomen se verán reflejadas en el cumplimiento de los objetivos del largo y corto plazo, para ello deberá de existir una retroalimentación de la información el cual se detalla a continuación:

GRAFICO N°20

PROCESO ADMINISTRATIVO



La información (la salida lógica de un sistema) es de vital importancia para los gerentes de una organización con el fin de lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Dada una información adecuada sobre estos hechos esenciales, la gerencia puede apoyarse más en métodos analíticos y deductivos que en las estimaciones y los juicios intuitivos, que se ve forzada a emplear cuando carece de datos relevantes. Muchas decisiones equivocadas han sido resultado de información insuficiente o procesada en forma inadecuada.

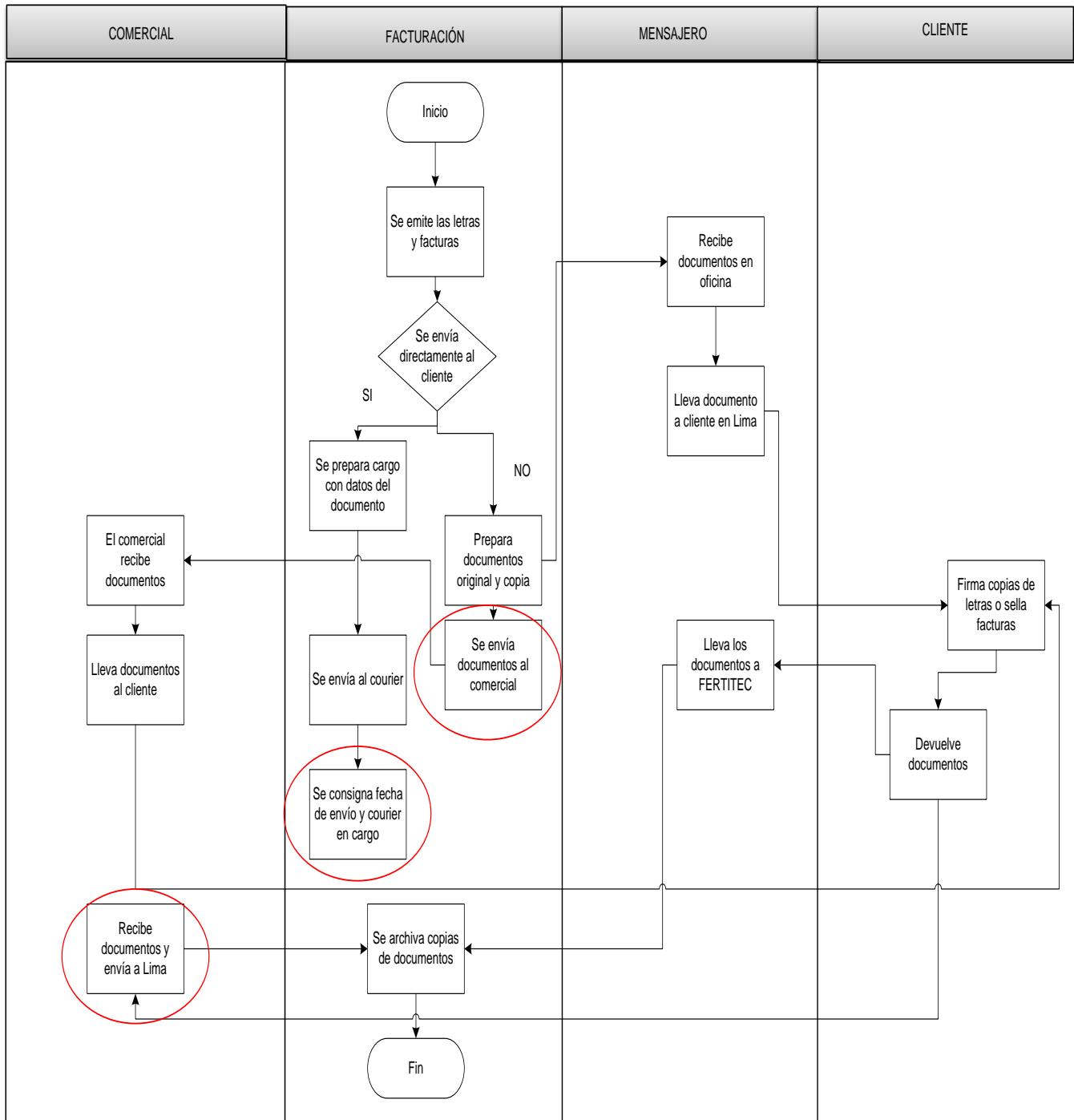
Con frecuencia, el uso de la tecnología de información para la globalización y la reingeniería de procesos empresariales da como resultado el desarrollo de sistemas de información que ayudan a una empresa a darle ventaja competitiva en el mercado, utilizándolos para desarrollar productos, servicios, procesos y capacidades que dan a una empresa una ventaja estratégica sobre las fuerzas competitivas que enfrenta una empresa.

E) TARDANZA EN EL ENVIO DE DOCUMENTOS

GRAFICO N°21

Envió documentos al cliente

ENVIO DE DOCUMENTOS AL CLIENTE (01)



Se observa en el grafico N°8 Actividad por la cual se marca el inicio del seguimiento de cobranza. La persona encargada en el área de facturación puede enviar los documentos de forma indirecta por medio del mensajero (Lima) y por medio del comercial (provincia) y de forma directa al cliente mediante el Courier (Olva, Cruz del sur, etc.).

En esta actividad se detectaron 3 procedimientos que en ocasiones han generado retrasos o incertidumbre de las fechas de entrega de la letra al cliente y de las fechas de regreso de los documentos a Lima (letra y facturas).

Al enviar el documento al comercial la entrega normalmente es de un día para otro .A su vez este debe entregar los documentos entre uno o dos días. Lo cual hace que el envío demore **alrededor de 2 días**.

Indicadores de Eficiencia.

Envío de documentos al cliente (n° de días)

Datos Generales:

- **Objetivo:** Lograr que el envío de documentos sea en el menor tiempo posible
- **Responsable de lograr el desempeño deseado:** Facturación
- **Responsable de hacer el seguimiento:** Cobranzas
- **Frecuencia:** Mensual
- **Fórmula:**

$$X = \text{N° de días que tarda en llegar documentos} - \text{N° de días que deben llegar documentos}$$

- **Explicación:**

Ratio que mide el N° de días extras en que demoran en enviar los documentos al cliente.

Semáforo:

	No deseado	Límite	Meta
Ratio	Mayor a 2 días	1 días	0 días

Este ratio meta se consideró si el envío se hace directo de Lima a provincia

El ratio límite se considera si es que el comercial interviene en el envío.

El ratio no deseado se considera si el comercial tiene algún inconveniente en enviarlo el día que recibe documentos.

Otro proceso que suele demorar es el recojo de los documentos una vez firmados que es entre uno a siete días. Esto depende de que tan próxima este la liquidación que tienen que enviar los comerciales quincenalmente a la oficina de Lima.

Recepción de documentos firmados (días)

Datos Generales:

- **Objetivo:** Lograr que el documento una vez firmado llegue en el menor tiempo posible
- **Responsable de lograr el desempeño deseado:** Cobranzas
- **Responsable de hacer el seguimiento:** Cobranzas
- **Frecuencia :** Mensual
- **Fórmula:**

$$X = \frac{\text{Número de días que tarda en recibir los documentos}}{\text{Número de días que deben llegar los documentos}}$$

- **Explicación:**

Ratio que mide el n° de días en que demora en llegar los documentos firmados a Lima.

Semáforo:

	No deseado	Límite	Meta
Ratio	Mayor a 7 días	2 días	1 día

Cuando se solicita el recojo de documentos estos deben ser enviados en un día; sin embargo, en caso el comercial se encuentre lejos de la zona lo envía al cabo de dos días. Por otro lado ocurre que los comerciales también suelen enviar documentos al paso de 7 días (cuando inicia el mes)

Finalmente, cuando se envía de manera directa al cliente por Courier normalmente por medio OLVA COURIER S.A.C, se consignan los datos en un cuaderno como cargo. El problema de esta actividad es que este documento no ha sido usado por el resto de responsables involucrados en el proceso de cobranzas, es decir, no podrán saber fecha exacta de envío y entrega de documentos.

Porcentaje de revisiones en el cargo de letras/facturas enviadas (%)

Datos Generales

- **Objetivo:** Saber con exactitud desde cuando los documentos están en el poder del cliente.
- **Responsable de lograr el desempeño deseado:** Cobranzas
- **Responsable de hacer el seguimiento:** Cobranzas
- **Frecuencia:** Mensual

- **Fórmula:**

$$X = \frac{\text{Número de veces que cobranzas (LS) revisa el cargo}}{\text{Número de veces que se envía letras}} \times 100$$

- **Explicación:**

Ratio que mide el % de documentos revisados en el cargo después de haber sido enviados.

Semáforo:

	No deseado	Límite	Meta
Ratio	<90%	90%	100%

Estos ratios muestran a un límite de 90%, este porcentaje se ha consensuado entre la gerencia de finanzas y el personal de cobranzas como porcentaje de tolerancia

Envío de email al cliente indicando la situación de la letra

Como se puede observar el problema está en la demora de confirmación de correos. Si no se responden en el día estos suelen demorar entre uno a tres días (40% de correos aprox) y en cierto caso más días. De no ser respondido el correo a tiempo se procede a realizar llamadas.

Porcentaje de correos contestados en el día por el cliente (%)

Datos Generales

- **Objetivo:** Lograr que cliente responda correos en el día

- **Responsable de lograr el desempeño deseado:** Cobranzas
- **Responsable de hacer el seguimiento:** Cobranzas

- **Frecuencia:** mensual

- **Fórmula:**

$$X = \frac{\text{Número de veces que cliente responde correo}}{\text{Número de veces que (LS) envía correo a cliente}} \times 100$$

- **Explicación:**

Ratio que mide el % de correos enviados que han sido contestados en el día

Semáforo:

	No deseado	Límite	Meta
Ratio	<90%	90%	100%

Estos ratios muestran a un límite de 90%, este porcentaje se ha consensuado entre la gerencia de finanzas y el personal de cobranzas como porcentaje de tolerancia. En este caso solo el 40% de correos son contestados en el día.

Otra actividad que retrasa es el seguimiento que se da a la letra cuando aún no está aceptada (firmada), a veces se suele esperar entre uno a siete días, para llamar y confirmar la firma de la letra.

Días que cliente demora en firmar letra (días)

Datos Generales

- **Objetivo:** Lograr que cliente firma la letra en menor tiempo posible
- **Responsable de lograr el desempeño deseado:** Cobranzas
- **Responsable de hacer el seguimiento:** Cobranzas
- **Frecuencia :** Mensual
- **Fórmula:**

$$X = \text{fecha que se firma la letra} - \text{fecha en que recibe la letra cliente}$$

Explicación:

Ratio que mide el número de días en que demora en ser firmadas las letras.

Semáforo:

	No deseado	Límite	Meta
Ratio	+ 10 días	10 días	1 días

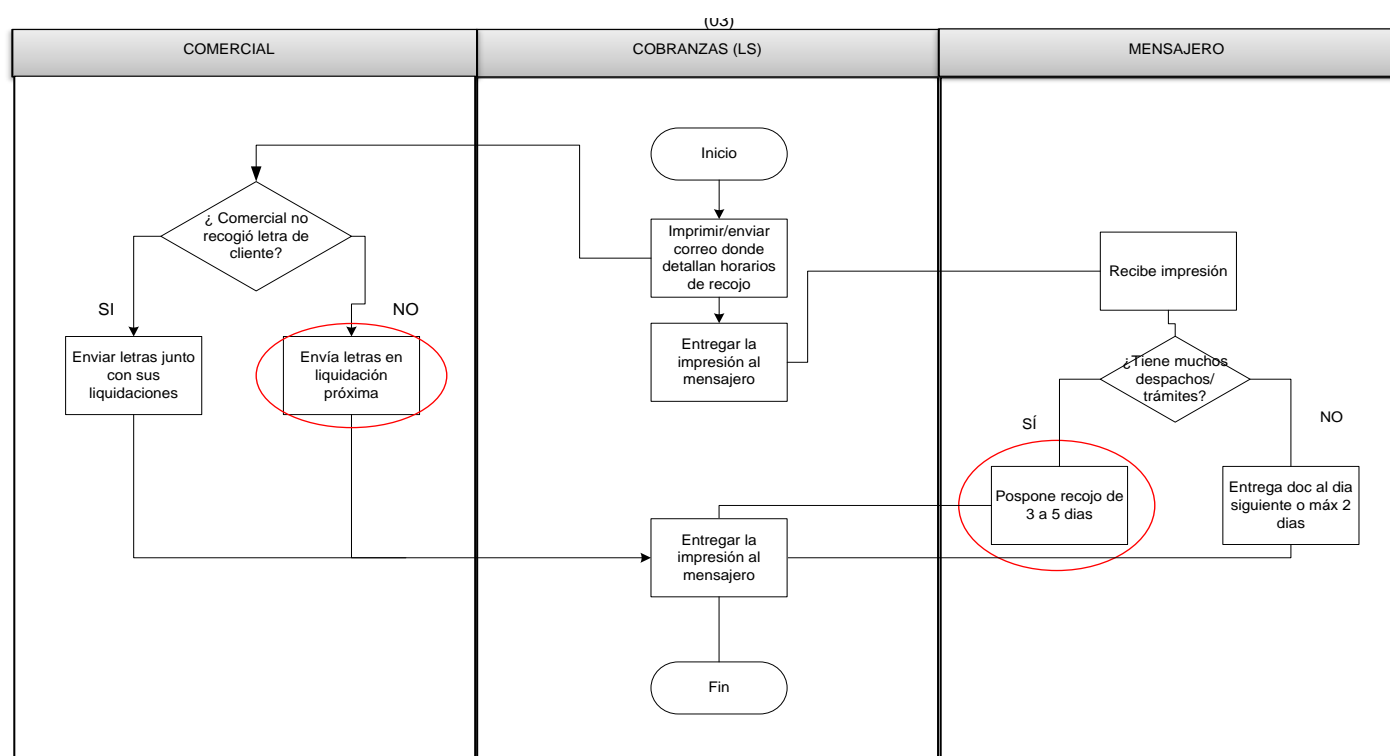
F) DEMORAS EN RECOJO DE LETRAS POR ACEPTAR

El proceso del recojo de letra debe ser constante, mediante llamadas y correos con el cliente para tener una rápida respuesta para el recojo de la misma y así pueda enviarse al banco para su respectiva cancelación.

La Aceptación de la letra de cambio es el acto por medio del cual el girado o librado estampa su firma en el documento, manifestando así la voluntad de obligarse cambiariamente a realizar el pago de la letra.

GRAFICO N°22

Recojo de letra Firmada



Una vez aceptada la letra, el aceptante se convierte en el principal obligado, y se constituye en deudor cambiario de cualquier tenedor de la letra, incluso del mismo girador. En caso de que el cliente no pague al vencimiento de la letra, se le podrá demandar por la vía cambiaria.

Coordinar fecha de recojo de letra firmada

El problema se origina cuando el mensajero tiene otros trámites que realizar como despachos de productos (función principal del mensajero) y que además por la lejanía del cliente no puede realizar el trámite en el día; por lo tanto, demoran entre **uno a dos días**. Sin embargo, también suele ocurrir que lo pospone el recojo en una semana (dependiendo de los horarios de recojo de documentos del cliente).

Días que demora mensajero en recoger los documentos firmados (días)

Datos Generales

- **Objetivo:** Lograr recoger los documentos en el menor tiempo posible
- **Responsable de lograr el desempeño deseado:** Cobranzas (LS)
- **Responsable de hacer el seguimiento:** Cobranzas (LS)
- **Frecuencia:** Mensual
- **Fórmula:**

$X = \text{Fecha en que documentos están listos para recoger} - \text{Fecha en que documentos son recogidos}$

Explicación:

Ratio que mide el número de días en que demora el mensajero en recogerlo

Semáforo:

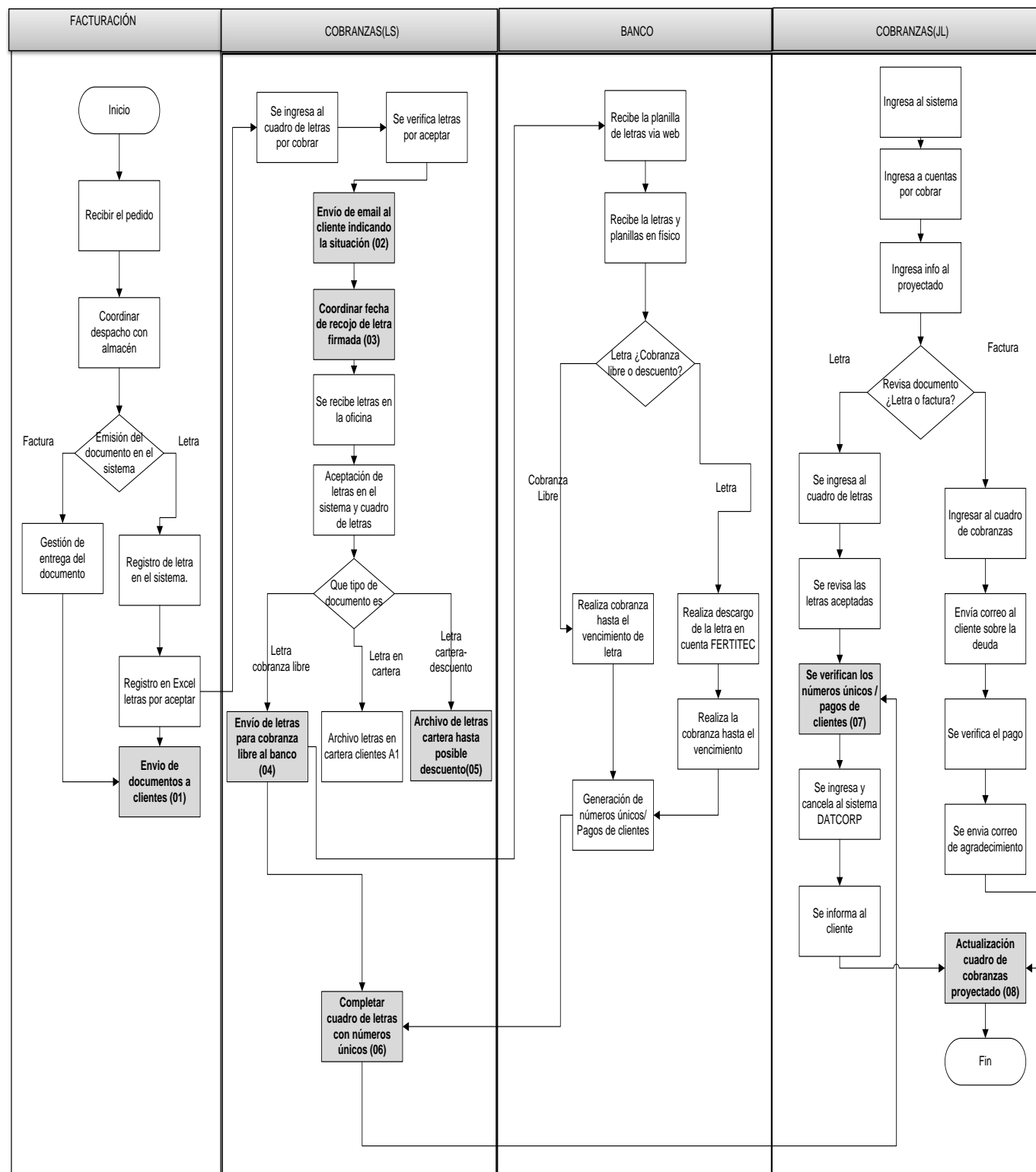
	No deseado	Límite	Meta
Ratio	+ 3 días	2 días	1 día

Por otro lado, el comercial suele demorar el envío de letras que ya están listas para recoger; sin embargo, prefieren enviarlas junto con las liquidaciones que presentan quincenalmente

G) SEGUIMIENTO DE LAS COBRANZAS

GRAFICO N°23

Proceso de cobranzas



En fertitec se puede implementar un Software para Gestión de Cobranzas en cientos de clientes de distintos tamaños, industrias y países. En base a esa experiencia hemos identificado los 5 puntos clave para tener un proceso eficiente de Cobranzas.

A continuación compartimos las 5 claves para un proceso eficiente de Cobranzas.

1. Entender a las cobranzas como un proceso que inicia con la emisión de la factura

Muchas empresas comienzan a gestionar sus cobranzas una vez que la factura se encuentra vencida. Esta es una actitud reactiva que retrasa los plazos para darse cuenta de los problemas, y por lo tanto alarga los plazos de cobro de la empresa. La Gestión de Cobranzas comienza al momento de emitir la factura. En ese sentido, decimos que una gestión eficiente implica ser proactivos en lugar de reactivos.

Lo primero que debes hacer es analizar los procesos internos de tu empresa y asegurarte que se estén cumpliendo los siguientes puntos antes del vencimiento de una factura:

- ✓ Se ha realizado un adecuado análisis del cliente al que se le otorgó el crédito comercial (antes de otorgárselo).
- ✓ La fecha de vencimiento para el pago esté especificada en la factura.
- ✓ Los conceptos facturados y los precios aplicados son correctos.
- ✓ El cliente ha prestado conformidad sobre los productos recibidos o los servicios prestados.
- ✓ Se ha cumplido con los procesos que el cliente requiere para realizar el pago (alta de proveedor, orden de compra, etc.)
- ✓ El cliente tiene la información sobre las formas de pago.
- ✓ La factura se ha enviado al cliente ni bien se emitió y éste acusó recibo.

Si alguno de estos puntos no se cumple entonces los plazos para cobrar se alargarán.

2. Implementar una secuencia de avisos y reclamos a clientes

Debes definir una serie de avisos y reclamos a enviar a los clientes a medida que pasa el tiempo y sus facturas siguen impagas.

Estos avisos / reclamos pueden ser realizados vía email, teléfono, cartas o personalmente. Recomendamos seguir ese orden a medida que pasa el tiempo.

Conceptualmente la secuencia debiera ser:

- Notificar sobre una nueva factura emitida
- Enviar aviso previo al vencimiento
- Enviar reclamos posteriores al vencimiento
- Realizar acciones con clientes morosos: suspender la cuenta, derivar agencia de cobranzas, acciones legales, mandar a pérdida, etc.

Recomendamos además automatizar aquellas gestiones que pueden ser automatizadas, como ser el envío de mails o mensajes de texto (SMS) a clientes. De esta forma optimizarás el tiempo del equipo de cobranzas y además te asegurarás que los avisos / reclamos se hacen en tiempo y forma.

Pasadas estas 4 instancias el caso debiera escalar. La decisión de qué hacer con un cliente que habiendo recibido esta serie de reclamos aún no paga dependerá de cada empresa y del tipo de relación que mantenga con sus clientes. Algunas opciones son iniciar acciones legales, derivar el cliente a una agencia de cobranzas, dar de baja la cuenta del cliente, mandar a pérdida la factura.

Esquema de ejemplo

Tomando el ejemplo de una empresa que les emite facturas a clientes recurrentes con condiciones de venta a 30 días, este es el esquema que recomendamos:

- ❖ **Notificación de una nueva factura emitida.**
- ❖ **Aviso de factura a vencer dentro de 7 días.**
- ❖ **Aviso el día de vencimiento de la factura.**
- ❖ **Primer reclamo a los 7 días de vencida la factura.**
- ❖ **[Llamada telefónica a los 10 días si no hay respuesta].**
- ❖ **Segundo reclamo a los 14 días de vencida la factura.**
- ❖ **Tercer reclamo a los 21 días de vencida la factura.**
- ❖ **[Suspender la cuenta del cliente a los 30 días].**

Contenido de los mails

Al momento de diseñar el mail que le enviarás al cliente, debes tener en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ El asunto del mail debe ser muy claro.
- ✓ Agregar un párrafo que explique claramente por qué se le envía el mail.
- ✓ Incluir la lista de la(s) factura(s) que se está(n) reclamando, incluyendo el número de factura, fecha de emisión, fecha de vencimiento y monto pendiente de pago.
- ✓ Incluir los datos de la persona a contactar por consultas o reclamos (nombre, teléfono, mail, horarios de atención, etc.)
- ✓ Agregar un párrafo solicitando la información del pago si es que se hubiera realizado. Puede ser que la factura figure impaga en los registros de la empresa porque no está identificado el pago, porque hubo un error en la carga del pago, o porque todavía está en proceso de acreditación.

- ✓ Incluir los datos para que el cliente realice el pago.

3. Priorizar los clientes a gestionar

Uno de los aspectos más importantes es lograr que el tiempo del equipo se aplique a gestionar aquellos clientes que tendrían un mayor impacto en las cobranzas. Es decir, que haya un mecanismo para priorizar los clientes a gestionar.

Las empresas suelen priorizar en base al monto de la deuda, lo que es razonable pero incompleto. Lo que se recomienda es priorizar en base a 3 criterios:

- Monto de la deuda
- Antigüedad de la deuda
- Días que transcurrieron desde la última gestión

4. Apoyarte en herramientas informáticas para simplificar el trabajo de quienes gestionan las cobranzas

En la mayoría de las empresas la información para gestionar las cobranzas se encuentra diseminada en distintos lugares: el software contable, planillas Excel, notas en cuadernos, tareas en Outlook, etc.

Esto hace que el trabajo de quienes gestionan las cobranzas sea menos eficiente, ya que pierden mucho tiempo para recopilar la información que necesitan para gestionar un cliente.

Por ello es que debes dotarlos de herramientas informáticas que simplifiquen su trabajo diario y los ayude a ser más eficientes. Específicamente, estas herramientas debieran ayudarlos a:

- Priorizar los clientes a gestionar.
- Acceder rápidamente a los datos de contacto de un cliente, al detalle de su deuda y al historial de las gestiones que se han realizado con él.

- Asignar tareas y enviar recordatorios de las mismas a los responsables.

Además estas herramientas debieran permitir que los distintos miembros del equipo puedan colaborar entre ellos, es decir que todos puedan ver las gestiones que otros miembros realizan con clientes y las tareas que tienen pendientes.

5. Medir y mejorar las Cobranzas

Todo proceso de cobranzas tiene que ser medido y mejorado permanentemente. Para ello es clave que se generen reportes en tiempo real que puedan mostrar la evolución de los principales indicadores de cobranzas.

En base a estos indicadores podrás diagnosticar qué tan bien (o mal) están las cobranzas de tu empresa, e identificar las áreas de mejora.

Los 4 indicadores básicos son:

- Plazo Promedio de Cobranzas
- Antigüedad Promedio de la Deuda
- Porcentaje de la Deuda Vencida
- Porcentaje de Clientes Gestionados

Plazo Promedio de Cobranzas (PPC)

Este indicador mide el promedio de días que transcurren entre la fecha de emisión de las facturas y la fecha en que los clientes pagan.

Aquellas empresas que realizan una excelente gestión de cobranzas tienen un PPC inferior al plazo que otorgan a sus clientes para pagar sus facturas.

Es el indicador por excelencia de las cobranzas, aunque no siempre puede ser medido ya que si no hay historial de pagos como ocurre en el caso de nuevos clientes, el indicador no puede calcularse.

Medir el PPC es muy recomendable en aquellas empresas que cuentan con una base de clientes recurrentes y sólo una pequeña parte de ellos son nuevos clientes.

Antigüedad Promedio de la Deuda

Este indicador mide el promedio de días que han transcurrido desde la fecha de emisión de las facturas, ayudándonos a entender qué tan antigua es en promedio la deuda de los clientes.

Aquellas empresas que realizan una excelente gestión de cobranzas tienen una Antigüedad Promedio de la Deuda que es inferior al plazo que otorgan a sus clientes para pagar sus facturas.

Este indicador es ideal para aquellas empresas que le venden por única vez a sus clientes (no tienen clientes recurrentes), o aquellas empresas que iniciaron operaciones hace poco tiempo y aún no tienen suficiente cantidad de facturas que han sido pagadas por sus clientes.

Porcentaje de la deuda vencida

Este indicador mide qué porcentaje de la deuda total de clientes se encuentra vencida.

Este indicador nos ayuda a entender el margen para mejorar que hay en las cobranzas de la empresa. Si es inferior al 3% entonces el margen para mejorar es pequeño y será muy costoso conseguir una mejora significativa. Por el contrario, si es superior al 10% entonces el margen para mejorar puede ser importante y se podrían conseguir mejoras significativas con poco esfuerzo.

Lo recomendable es mantenerlo por debajo del 5%, aunque según la dinámica de ciertas industrias este valor puede variar.

Algunas empresas le agregan un poco más de sofisticación al indicador y miden el porcentaje de la deuda de los clientes que se encuentra vencida hace más de 30 días y no ha sido gestionada en los últimos 15 días por ejemplo. De esta forma

agregan al análisis no sólo si la deuda ha llegado a vencer, sino si ésta ha sido gestionada o no.

Porcentaje de clientes gestionados

Los indicadores mencionados anteriormente nos ayudan a entender qué tan bien (o mal) están las cobranzas de la empresa, pero no nos dice nada del esfuerzo que la empresa realiza para cobrar en tiempo y forma.

Por ello es que resulta muy importante medir el porcentaje de clientes con deuda vencida que han sido gestionados hace 30 días o menos.

Para calcular este indicador es necesario llevar registro de las gestiones que se van realizando con clientes. En la mayoría de los casos lo recomendable es que este indicador se encuentre por arriba del 75%.

Algunas empresas miden además el porcentaje del monto de la deuda vencida que pertenece a clientes que han sido gestionados hace 30 días o menos. De esta forma no sólo buscan que se gestione la mayor cantidad de clientes posible, sino que además se busca gestionar a aquellos que mayor deuda tienen.

Un análisis más detallado de las gestiones implicaría tenerlas tipificadas y así poder diferenciarlas según el tipo de gestión. Algunos ejemplos de tipos de gestiones son: Compromiso de pago, Contacto no logrado, Cliente no recibió la factura, Cliente presenta reclamo a factura, No vive más en este domicilio.

H) ANALISIS FINANCIEROS

Como pudimos ver en la información financiera anterior, en el Estado de situación financiera, en la partida de cuentas por cobrar comerciales para el año 2016 nos reflejaba **S/.5'592,050**

Y en esta nueva presentación del Estado de Situación Financiera como alternativa de solución para el año 2016 estamos mostrando **S/.2'796,025**, habiendo disminuido un 50%, ya que con una nueva política y mejora de gestión de cobranza, estimamos que mejoraría las gestiones de cobranza, es por ello que mostramos una información financiera más favorable para la empresa.

Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre del 2016

FERTITEC S.A. Estado de Situación Financiera Al 31 DE DICIEMBRE (expresado en soles)							
ACTIVO	2016	%	ALTERNATIV A DE SOLUCION	%	PASIVO	2015	%
						2016	%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	923,192	8.67	3,719,217	34.91	Cuenta por Pagar Comerciales	115,856	2.71
Cuentas por Cobrar Comerciales	5,592,050	52.50	2,796,025	26.25	Otras Cuenta por Pagar Relaciones	2,818,667	65.94
Cuentas por Cobrar al Personal, directores y gerentes	100	0.00	100	0.00	Tributos, Contraprestaciones y Aporte al Sistema	433,452	10.14
Cuentas por Cobrar Diversas	222,553	2.09	222,553	2.09	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	906,724	21.21
Existencias	2,948,987	27.68	2,948,987	27.68			
Gastos contratados por anticipados	629,139	5.91	629,139	5.91			
Tributos, Contraprestaciones y Aporte al Sistema	336,400.61	3.16	336,400.61	3.16			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10,652,421	100.00	10,652,421	100.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	4,274,699	100.00
						3,689,115	100.00

Fuente fertitec

Con esta nueva información financiera aplicaremos nuevamente los ratios, pero los más importantes para nuestro análisis.

Como por ejemplo el Ratio de Liquidez:

Ratios de Liquidez:

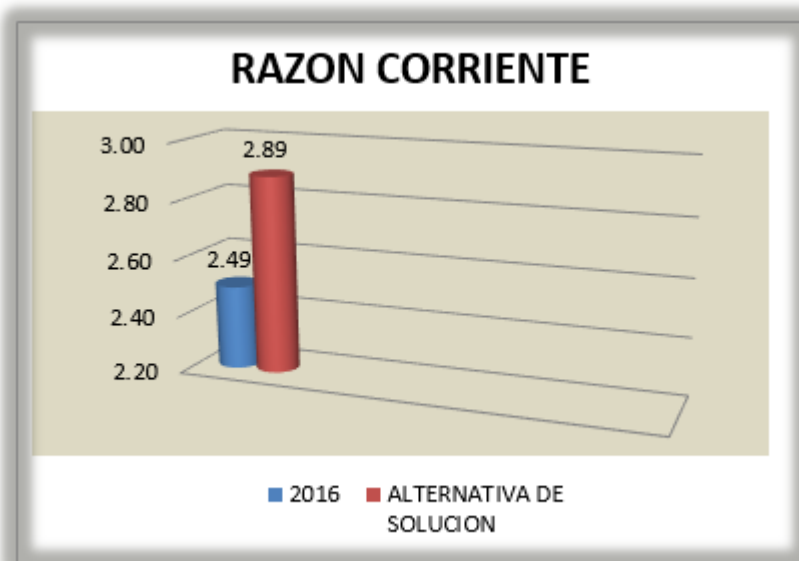
Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	INDICADOR
2016	10,652,421	4,274,699	2.49
ALTERNATIVA DESOLUCION	10,652,421	3,689,115	2.89

GRAFICO N°24

Razón corriente



Esto quiere decir que por cada S/.1.00 de deuda cubría sus obligaciones al corto plazo con S/.2.49 para el año 2016 y con la alternativa de solución puede cubrir sus obligaciones con S/.2.89, es favorable para la empresa desde el punto de vista teórico, pero en realidad es muy riesgoso tener más de 2 el indicador de dicho ratio.

Es por ello que aplicaremos el ratio de Prueba Acida.

Razón Acida

$$\text{Razón Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias} - \text{Gastos cont.por Antic.} - \text{Trib.y Contrap.}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

AÑO	ACT.CTE. - EXIST. - GTOS. - TRIB.	PASIVO CORRIENTE	INDICADOR
2016	6,737,894	4,274,699	1.58
ALTERNATIVA DESOLUCION	6,737,894	3,689,115	1.83

GRAFICO N°25

Prueba acida



Vemos que aplicando la Prueba Acida nuestro indicador nos sale más de S/.1.00 por lo tanto la empresa si puede cubrir sus obligaciones al corto plazo, pero con la alternativa de solución se ha elevado en S/.1.83 lo cual aún sigue siendo favorable para la empresa

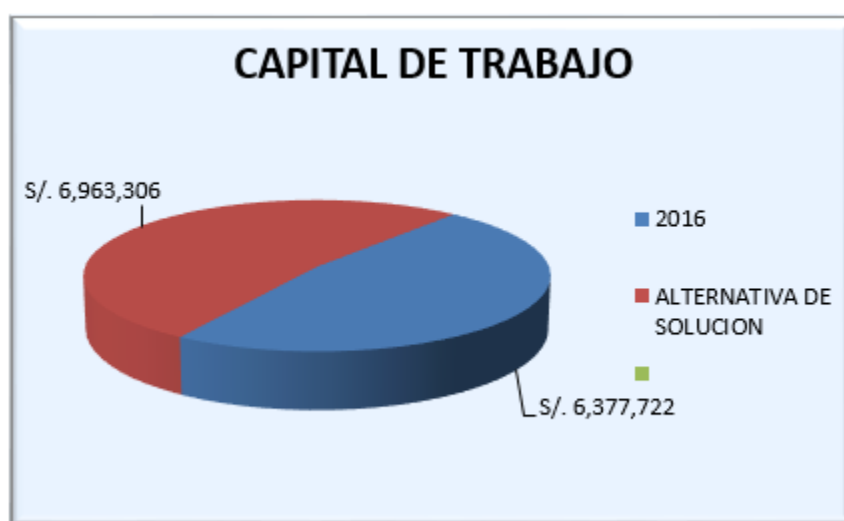
Capital de Trabajo

Capital de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	INDICADOR
2015	10,652,421	4,274,699	6,377,722
2016	10,652,421	3,689,115	6,963,306

GRAFICO N°26

Capital de trabajo

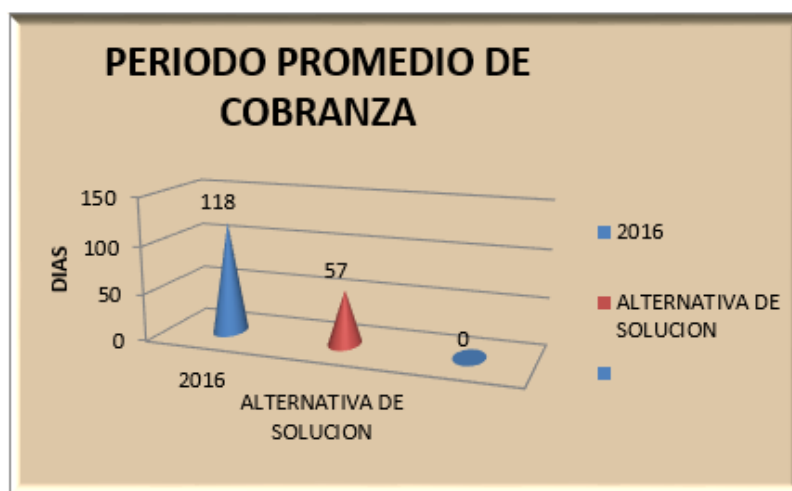


El capital de trabajo con la nueva Alternativa de solución no ha variado mucho, aún sigue siendo bueno para la empresa

RATIOS DE GESTION:**Periodo Promedio de Cobranza**

Periodo Promedio	Cuentas por cobrar Comerciales		

	Ventas netas / 360 días		
AÑO	CUENTAS POR COBRAR COMERC.	VENTAS ENTAS / 360	INDICADOR
2015	5,592,050	47,404	118
2016	2,796,025	49,155	57

GRAFICO N°27**Periodo promedio de cobranza**

Este es el ratio que más nos interesa y que va con respecto a nuestro tema ya que se enfoca netamente en cuanto se demora en hacer líquido las cuentas por cobrar, y con nuestra alternativa de solución de 118 días hemos disminuido 61 días, por lo cual este ratio nos da un indicador de 57 días que demora la empresa en hacer líquido nuestras cuentas por cobrar. Ha habido una mejora con nuestras alternativas de solución, pero aun así queremos llegar a mínimo 30 días lo cual es razonable y mucho más favorable para la empresa.

CUADRO N°16

Ratios financieros

RATIOS FINANCIEROS		
·LIQUIDEZ	2016	ALTERNATIVA DE SOLUCION
RAZON CORRIENTE	2.49	2.89
PRUEBA ACIDA	1.58	1.83
CAPITAL DE TRABAJO	6,377,722	6,963,306
GESTION	2016	ALTERNATIVA DE SOLUCION
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	118	57

Con nuestras alternativas de solución queremos llegar a demostrar que con una buena política de cobranza hay mejoras para la empresa con respecto a la rotación de cuentas por cobrar, mientras más rápido hagamos liquida nuestras cuentas por cobrar, la empresa tendrá una mejor liquidez, y al tener mejor liquidez podrá cumplir sus obligaciones tanto al corto como a largo plazo y no tendríamos necesidad de recurrir a terceros para financiarnos.

Si bien es cierto con nuestra alternativa de solución nos demoramos 57 días en hacer liquido nuestras cuentas por cobrar, pero queremos llegar como mínimo a 30 días.

Pero de nada nos sirve hacer liquida nuestras cuentas por cobrar e inflar nuestro efectivo y equivalente si no movemos dicho dinero, con esto nos referimos a que la empresa debería invertir y tratar de circular nuestro efectivo para tener más rentabilidad y no tener el dinero congelado en nuestras cuentas corrientes.

I) PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE FERTITEC

POLÍTICA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Objetivo:

Establecer los lineamientos y mecanismos de evaluación y control necesarios, para minimizar el riesgo de recuperación sobre los créditos otorgados, cumpliendo una labor preventiva que permita anticipar situaciones de incobrabilidad.

Aplicación

Se aplicará teniendo en cuenta la clasificación del tipo de cliente, término de pago, monto de crédito, niveles de autorización y posición de cuentas por cobrar.

Alcance de la Política

La presente política involucra directamente a la Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia de Operaciones.

Vigencia y Revisión

La presente política estará vigente desde el 1ro de Mayo del 2017 y será revisada trimestralmente.

Definiciones:

Comité de Crédito: Es un grupo de decisores conformado por el Gerente General, Gerente de Finanzas y Gerente de Operaciones.

I. Política de Créditos

1. Lineamientos

El Comité de Créditos es responsable de evaluar y asignar eficientemente las líneas de créditos de los clientes; así como, determinar sus condiciones y forma de pago. Asimismo, es responsable de la autorización de toda facturación a crédito que realice Fertitec.

Para mantener una cartera sana, el Comité de Créditos, debe establecer mecanismos de control que asegure la culminación efectiva del proceso de ventas, tomando en cuenta que el proceso de toda venta a crédito, culmina con la recuperación.

El Representante de Ventas de Fertitec, realizará la venta al cliente según los límites establecidos y planteados dentro de la presente política y remitirá la información solicitada en la ficha de crédito para la clasificación de clientes nuevos.

2. Alcance

La Gerencia de Administración y Finanzas elaborará indicadores mensuales, sobre las ventas, determinando una lista de los 10 principales clientes a quienes realizará una evaluación trimestral a fin de anticipar cualquier riesgo en la recuperación tanto de las antiguas como nuevas colocaciones a crédito.

3. Tipos de Cliente

Se distingue los siguientes tipos de clientes:

A) Directos:

- a. Medianos Agricultores
- b. Grandes Agricultores o Agroindustrias

B) Indirectos:

- a. Distribuidores Exclusivos
- b. Otros

4. Reuniones de Comité de Créditos y Cobranzas

Las reuniones deben convocarse por lo menos una vez al mes, a menos que exista una coyuntura externa.

Los temas que deberían tratarse son los siguientes:

- Problemas de recuperación de deudas vencidas.
- Revisión de estrategias comerciales para cliente potenciales.
- Revisión de la efectividad del proceso de cobranzas.
- Cambios o actualizaciones de la política de créditos y cobranzas.

5. Condición de Venta y Modalidades de Crédito

Condición de Venta:

a) Contado.-

- **Con pago anticipado:** Antes del despacho, el cliente realiza la transferencia o entrega cheque al Representante de Ventas.
- **Contado 7 días:** Posterior al despacho, el cliente realiza el pago hasta en 7 días útiles.

b) Crédito.- Todas aquellas ventas cuyo plazo varía entre 30, 60, 90 y hasta 150 días.

6. Niveles de autorización de Líneas de Crédito

Aprobador / Variable	Días	Monto en Dólares
Gerencia de Adm. y Financiera	≤ 30	10,000
Gerencia de Operaciones	31-90	100,000
Gerencia General	91-120	250,000

La determinación de las líneas de crédito no deben exceder las 48 horas, desde recibida la solicitud.

7. Información para la asignación del Crédito

Para la asignación y evaluación de créditos el Representante de Ventas deberá enviar la solicitud de Crédito Comercial, debidamente completada y firmada por el Cliente, adjuntando la siguiente documentación:

Si es empresa:

- Declaración Jurada de Rentas (PDT Sunat) de los últimos dos años.
- Fotocopia de la constitución de la empresa (Si es sociedad anónima no es obligatorio).
- Fotocopia de poderes de la representante.
- DNI del Representante Legal que va a firmar los documentos.

Si es persona natural:

- Declaración Jurada de Rentas (1era o 4ta categoría) de los últimos dos años.
- Fotocopia del DNI.
- Fotocopia del DNI del cónyuge (de ser casado)

8. Garantías.

Por el comportamiento del mercado, no se solicitan garantías.

9 Restricciones para los Créditos

Un cliente no podrá ser sujeto de crédito si:

- a) No entrega la Ficha de solicitud de créditos, ni los documentos adjuntos.
- b) Registra información falsa en la solicitud de créditos.
- c) Figura No Habido en Sunat.

El crédito del cliente será suspendido si:

- a) La empresa está en proceso de Liquidación.
- b) No cancela deudas vencidas con una antigüedad de 30 días, a menos que haya renegociado el cumplimiento de sus obligaciones con el Comité de Créditos.
- c) Su estatus en el portal de la Sunat cambiara a No Habido y/o Suspensión.
- d) Ha superado su Línea de Crédito con un sobregiro del 10%.

10. De la atención de pedidos

Los pedidos son remitidos al área de Facturación por el Representante de Ventas a través de correo electrónico.

Si el cliente no tiene deuda vencida, el facturador procesa el pedido.

Si el cliente tuviera deuda vencida, el facturador solicita la autorización de su Gerencia de Operaciones, vía correo electrónico.

El Gerente de Operaciones tendrá la potestad de autorizar el pedido siempre y cuando el cliente no exceda su línea de crédito y para ello solicitará información de la gestión de cobranza realizada sobre la deuda vencida al Gerente de Administración y Finanzas, en base a esta información tomará la decisión de aprobar el pedido o escalar la autorización a la Gerencia General.

II. COBRANZAS

1. Responsabilidades

El área de Administración y Finanzas será el responsable de la gestión integral de las cobranzas de Fertitec.

Trimestralmente debe evaluar el comportamiento general del cliente y presentar un informe ejecutivo al Comité de Créditos.

2. Medio de cobranza

El medio de cobranza es a través del banco (transferencias, depósito de cheque, letras y facturas negociables) o a través de un representante de ventas.

3. Formalidades en la Factura

El formato de las facturas deberá contener campos específicos donde se detalle el término de pago y la fecha de vencimiento de las facturas. Deberá además tener la firma de conformidad de entrega del cliente, donde se valide el nombre de la persona que recibió el bien o servicio, así como su número de documento de identidad y la fecha en la que dio la conformidad del mismo. Lo mismo aplica para la Guía de Remisión.

4. Realización de la Cobranza

Para la realización de la cobranza, el asistente de Administración y Finanzas, deberá seguir el siguiente proceso:

- a)** Control documentario: Validar que todas las facturas a crédito tengan la firma de conformidad en la entrega del bien y/o servicio en la copia control administrativo o cobranza.
- b)** Conciliación de cuentas con el cliente: Se deberá enviar un estado de cuenta actualizado al cliente, previo al vencimiento de sus facturas. Esta comunicación puede ser vía e-mail.
- c)** Llamadas Telefónicas: A partir del vencimiento de los documentos, se iniciará la gestión telefónica de cobranza, hasta que la deuda tenga una antigüedad de 60 días.

- d) **Visita de Cobranza:** Si el cliente no cumpliera con su compromiso de pago o no respondiera correos ni llamadas, a través del representante de ventas se ejecuta la cobranza.
- e) **Cartas de cobranzas:** Si el cliente no hubiera cumplido con la promesa realizada en la visita de cobranza, deberá iniciar un proceso de cobranza formal a través de cartas de cobranzas. La primera cartas será simple membretada y la segunda deberá ser notarial.
- f) **Acción Legal:** De no haber conseguido la recuperación en los pasos anteriores, y según sea el costo beneficio, deberá encargar la cobranza a un estudio de abogados, a través de la entrega del expediente del cliente con todas las evidencias de la gestión realizada. En este caso el cliente deberá ser reportado como moroso en las Centrales de Riesgo.

5. Resolución de disputas comerciales

Por políticas de calidad de Fertitec, las disputas comerciales se atienden de forma inmediata.

6. Responsabilidades de las áreas que impactan sobre la cobranza

a) Facturación

- Tramitar los pedidos a crédito de los clientes.
- Custodiar los cargos de las Facturas, Boletas, Notas de Crédito y Débito.

b) Administración y Finanzas

- Conciliar las ventas y de que éstas se liquiden en su totalidad.
- Validar los requisitos para el otorgamiento de créditos (llenado y firma de ficha, documentos adjuntos)
- Custodia de letras en cartera y cheques devueltos, así como el envío de letras al banco en cobranza libre y descuento.
- Autorizar según su autonomía las líneas de crédito.
- Responsable de archivar todas las evidencias de las cobranzas y armar un expediente de ser necesario para encargar la cobranza a un estudio de abogados.

c) Comité de Crédito

- Evaluar las Líneas de Crédito de los clientes.
- Analizar los problemas de recuperación de deudas vencidas.
- Revisar estrategias comerciales para cliente potenciales.
- Aprobar el encargo de la cobranza a un estudio de abogados.

d) Área de Ventas

- Responsable de gestionar el llenado y firma de la ficha de crédito por el cliente, así como de reunir toda la documentación sustentatoria para el otorgamiento de los créditos.
- Responsable de realizar la gestión de cobranza de la zona asignada, según solicitud del área de Administración y Finanzas.

e) Gerencia General

- Autorizar excepciones a la presente política de créditos y cobranzas.

CONCLUSIONES

- a) La situación actual de las cobranzas en la empresa es inadecuado; no cuenta con políticas de cobranza, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el área, sino para toda la empresa.
- b) Es importante reconocer que el apoyo de las demás áreas es fundamental para las mejora de los procesos propuestos, especialmente el área comercial debido a su relación directa con el cliente.
- c) Al manejar el crédito, debemos estar atentos a vigilar y controlar las acciones en este departamento, ya que si se descuida y queda fuera de control puede ocasionar grandes pérdidas o inclusive el fracaso de la empresa.
- d) Sin una buena política de créditos no será posible que una empresa alcance niveles de cuentas por cobrar razonables que favorezcan la rotación de las cuentas por cobrar y la asignación correcta del crédito. Límites de crédito, Riesgo de morosidad.
- e) Los ratio nos harán ver cuantos días en promedio rota una cuenta por cobrar, obviamente los resultados son desfavorables, como resultado de una cartera morosa que conlleva que, las cuentas por cobrar no están siendo gestionadas de manera eficiente, lo que en promedio de días el resultado mostrado refleja dicha inoperatividad, por ello esto perjudica la liquidez de la empresa, ya que dicha la materialización de las ventas al crédito se esté llevando en un periodo más largo del periodo de pago, lo que la empresa se ve en la limitación de no pagar sus deudas con prontitud. El cual se verá en la necesidad de financiarse externamente lo que incrementara su pasivo al corto plazo

RECOMENDACIONES

Luego de un previo análisis de investigación se recomienda:

- a) Implementar una política de créditos que garantice la recuperación de las cuentas por cobrar en los plazos previstos y que garanticen la asignación del crédito y una mayor rotación de las cuentas por cobrar.
- b) Capacitar sobre el manejo de las políticas de crédito aprobadas, a todo el personal de la empresa, así como, su difusión a los clientes.
- c) Ponderar las ventas al crédito, debiendo aplicarse las políticas aprobadas y exigir al personal de ventas, el cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la evaluación de las líneas de crédito a los clientes.
- d) Es de suma urgencia implementar políticas y nuevos procedimientos administrativos al otorgar un crédito, para que en un futuro no tengamos una excesiva cantidad de cartera morosa, ya que nuestra liquidez depende mucho de lo que cobremos para poder cumplir nuestras obligaciones.
- e) Con respecto a los ratios comparativos entre el año 2015 y 2016, recomendamos hacer una estimación del estado de situación financiera disminuyendo sus cuentas por cobrar y aumentando el efectivo y equivalente para poder calcular nuevamente el ratio de gestión de rotación de cuentas por cobrar para demostrar que con unas políticas de cobranza y mejor gestión podemos hacer que la empresa tenga más liquidez y sea mucho más rentable.

Referencias

- Johnny Martin Pacheco Contreras, 1975 - gestión de cobranzas con Excel, editorial: lima: Empresa Editora Macro, 2012, edición 1 a ed.
- Giraldo Jara, Demetrio, 1968 - contabilidad general básica, editorial: lima: edit. Fecat, 2010, edición: 9 a ed, aum, y actualizada.
- Aching Guzmán, Cesar, 1949 - compendio de matemáticas financieras en la evaluación de proyectos: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia, editorial: Lima: cia. Eds, 1997, edición: 1 a ed.
- Castillo Valverde, William, como administrar los créditos y las cobranzas, editorial: lima: IPAE, 1994, edición: 2 a ed.
- Wong Cam, David – 1956, finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo, editorial: lima: universidad del pacifico, centro de investigación, 1996, edición: 2ª ed.
- Godoy, Amanda Alicia, Orlando Greco, 2006-Diccionario contable y comercial, florida: valletta, edición 1 a ed.
- Abanto Bromley, Martha. Castillo Chihuan, Jorge. Bobadilla La Madrid, Miguel, 1982-Diccionario aplicativo para contadores, editorial: Lima: gaceta jurídica, 2012, edición 1 a ed.
- Jerry M. Rosenberg, 2002 - Diccionario de Administración y Finanzas, editorial: mini océano milanesat 21 – 23, edición original John wiley & Sons, Inc.

- Hugo Nicanor Pérez Pinedo (2015) Evaluación del proceso de créditos y su impacto en la liquidez de la empresa, para optar al título profesional de Contador Público, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.
- Uceda Dávalos Lorena Kimberly y Villacorta Bacalla Fiorella (2014) las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L en la ciudad de Lima periodo 2013, para obtener el título profesional de contador público, Universidad privada Antenor Orrego
- Lucero Revelo Sandra (2013) Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán, Ecuador, para la Obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Universidad Regional Autónoma de los Andes

Webgrafia

- Enguidanos Mora, Araceli, Diccionario de contabilidad auditoría y control de gestión, editorial del economista 2008.

<https://books.google.com.pe/books?id=2pyQWlw6mAMC&printsec=frontcover&dq=diccionario+contable&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjUmNT-mtnUAhVD7SYKHRFGC3IQ6AEIJAB#v=onepage&q=diccionario%20contable&f=false>

- Ardila Vera, Sandra Milena, Diccionario de términos administrativos/Administración de documentos técnico en análisis y producción de la información administrativa SENA 2009

<http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Glosario de Términos de Gestión Presupuestaria del Estado, publicada el 23 de febrero de 1999 (Resolución Directoral N° 007-99-EF/76.01])

<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indl.htm>

Apéndices

SOLICITUD DE CREDITO



SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL

Datos del Solicitante

Razón Social			
Dirección Fiscal			
No. RUC			

Actividad Económica:			
Empresas Vinculadas	1.		RUC:
	2.		RUC:

Teléfonos:			Fax:
E-mail:		E.mail	

Representantes Legales

	DNI	
	DNI	
	DNI	

Accionistas

Nombre completo	DNI/CE	% Participación

Plana Gerencial

Nombre Completo	Cargo

Referencias Bancarias

Banco	Agencia	Sectorista	Teléfono	No Cuenta Corriente

Principales Proveedores

Razón Social	Línea de Crédito \$	Plazos	Contacto	Teléfono

**Información de fundos**

Encargado del Fundo y teléfono	Nombre y dirección del Fundo	Cultivo	Área
1.			
2.			
3.			
4.			

Información Comercial: Entrega de facturas y letras

Nombre del encargado de recibir los documentos	
Dirección de entrega	
Correo	
Teléfono	

Datos de la persona encargada de los pagos a proveedores:

Nombre y apellidos	
Correo	
Teléfono	

Declaramos bajo juramento lo siguiente:

Que, los datos consignados en esta solicitud son ciertos. Que, no estamos sujetos a procesos de reestructuración empresarial, o quiebra. Nos comprometemos a informarles dentro de un plazo máximo de 10 días cualquier modificación a la presente información.

Lugar:.....Fecha:...../...../20__

Sello y Firma:.....

Nombre:.....

DNI:.....

Cargo:.....



Requisitos a presentar para la Solicitud de Crédito

Personas Jurídicas

1. Declaración Jurada de Rentas presentada a la Sunat (últimos 2 años).
2. Fotocopia de Constitución de la empresa.
3. Fotocopia facultades o poderes de los representantes (aplica si difiere de las señaladas en la escritura de constitución).
4. Fotocopia del DNI del Representante Legal de la empresa que firmara los respectivos documentos.

Personas Naturales

1. Declaración Jurada de Rentas presentada a la Sunat (últimos 2 años).
2. Fotocopia de DNI. Propietario
3. Fotocopia de DNI del cónyuge, en caso de ser casado (a)
4. Fotocopia del DNI del Representante Legal de la empresa que firmara los respectivos documentos.

Para llenar solo por FERTITEC

Crédito Solicitado

Importe US \$:	Condiciones:
----------------	--------------

Fecha de Aprobación:

--

GOP

GAF

GG